

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Doctorado en Educación



NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO – 2018.

Tesis presentada por el Magister:

Díaz Silva, Anselmo

para optar el grado académico de:

Doctor en Educación

Asesor:

Dr. Córdova Huamani, Máximo

Arequipa – Perú

2018



DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS



Arequipa, setiembre 04 de 2018

Señor Doctor.
HUGO TEJADA PRADELL
Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM
Presente.-

De mi mayor consideración:
Saludándolo cordialmente hago de su conocimiento el dictamen solicitado sobre el Proyecto de Tesis:
“NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO-2018”.

Presentado por el Maestro **ANSELMO DIAZ SILVA** para optar el Grado Académico de Doctor en Educación.

Se señalan las siguientes observaciones:

- Revisar numeración del índice.
- La numeración de páginas irá en el centro del borde inferior de cada hoja.
- La numeración de las páginas es correlativa y se inicia en la primera página de la Introducción.
- Revisar detenidamente y ordenar la correlación entre objetivos y conclusiones.
- Numerar el proyecto de Tesis.

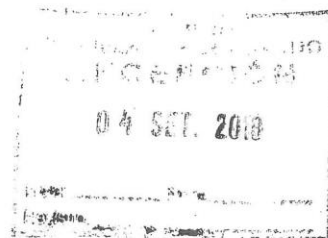
Se otorga DICTAMEN APROBATORIO, previa atención de las observaciones señaladas.

Sin otro particular, le reitero las muestras de estima y consideración personal.

Atentamente,



Dra. Nicola Verónica Nieto Bolaños
Docente EPG



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO

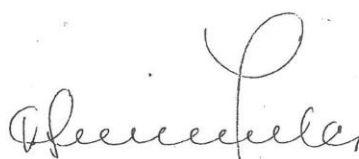
DICTAMEN

Habiéndose revisado el Borrador de Tesis "NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUZCO – 2018", presentado por el Magíster **ANSELMO DÍAZ SILVA** corresponde otorgarle:

DICTAMEN APROBATORIO

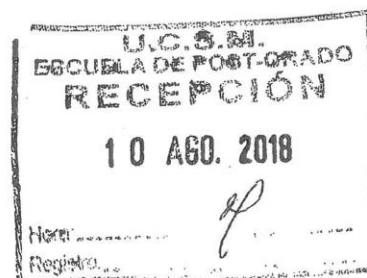
Con el que el interesado podrá continuar con el trámite de graduación respectivo.

Arequipa, JULIO del 2018



Dr. Abel A. Tapia Fernández

-Dictaminador-



2018 agosto del 16

Señor Doctor:

HUGO TEJADA PRADELL

Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM

Presente.-

De mi mayor consideración:

Saludándolo cordialmente hago de su conocimiento el dictamen solicitado sobre el borrador de Tesis:

“NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO DE ABAD DE CUSCO-2018”.

Presentado por el Magister DÍAZ SILVA, Anselmo para optar el Grado Académico de Maestro en Educación Superior.

Sugiero ubicar correctamente la propuesta e indicar si los instrumentos están validados, así como también el marco teórico.

Se otorga DICATMEN APROBATORIO, previa atención de las observaciones señaladas.

Aprovecho la ocasión para expresarle mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



DRA. ROSA PATRICIA BELTRÁN MOLINA.
DOCENTE DE LA EPG
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

RESUMEN

La tesis denominada “Nivel de Motivación y Clima Organizacional del Personal Docente y Administrativo en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2018”, pone a disposición del lector los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo, los mismos que expresan el tipo y nivel de relación existente entre la motivación y el clima organizacional dentro de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; para ello fue necesario realizar un diagnóstico del espacio donde se iba a realizar la investigación, asimismo conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio que brinda esta institución.

Respecto a las unidades de estudio, se tomó a todos los trabajadores de la Escuela Profesional de Educación, siendo la población todo el personal de la institución entre docentes y personal administrativo, al cabo de esto se determinó la muestra, teniendo docentes en número de 32 y 8 administrativos, entre nombrados y contratados; asimismo se aplicó una escala de satisfacción a los estudiantes para poder determinar en qué medida el usuario percibía el clima interno. El tipo de investigación fue de tipo correlacional, la misma que utilizó como técnica la Encuesta y como instrumentos el cuestionario de preguntas para ser aplicada tanto a docentes como a trabajadores administradores, organizadas y distribuidos en ítems con una valoración correspondiente a su incidencia en el comportamiento, de ello se arribó a la conclusión que en la Escuela profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, existe una relación positiva y muy significativa entre las variables de investigación, así como, que el nivel de motivación del personal docente es medio ya que se aprecia que la mayoría de docentes consideran que las actitudes propuestas están presentes en forma itinerante; mientras el Clima Organizacional del personal docente es medio pues se aprecia que la mayoría de trabajadores consideran que las actitudes propuestas si bien están presentes no son permanentes,

Palabras claves.- Clima laboral, clima organizacional, factores de motivación, institucional, motivación, organización, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The thesis called "Level of Motivation and Organizational Climate of Teaching and Administrative Staff in the Professional School of Education of the National University of San Antonio Abad of Cusco - 2018", makes available to the reader the results obtained through field work, they express the type and level of relationship between the motivation and the organizational climate within the Professional School of Education of the National University of San Antonio Abad of Cusco; for this it was necessary to make a diagnosis of the space where the research was to be carried out, and also to know the level of satisfaction of the users of the service provided by this institution.

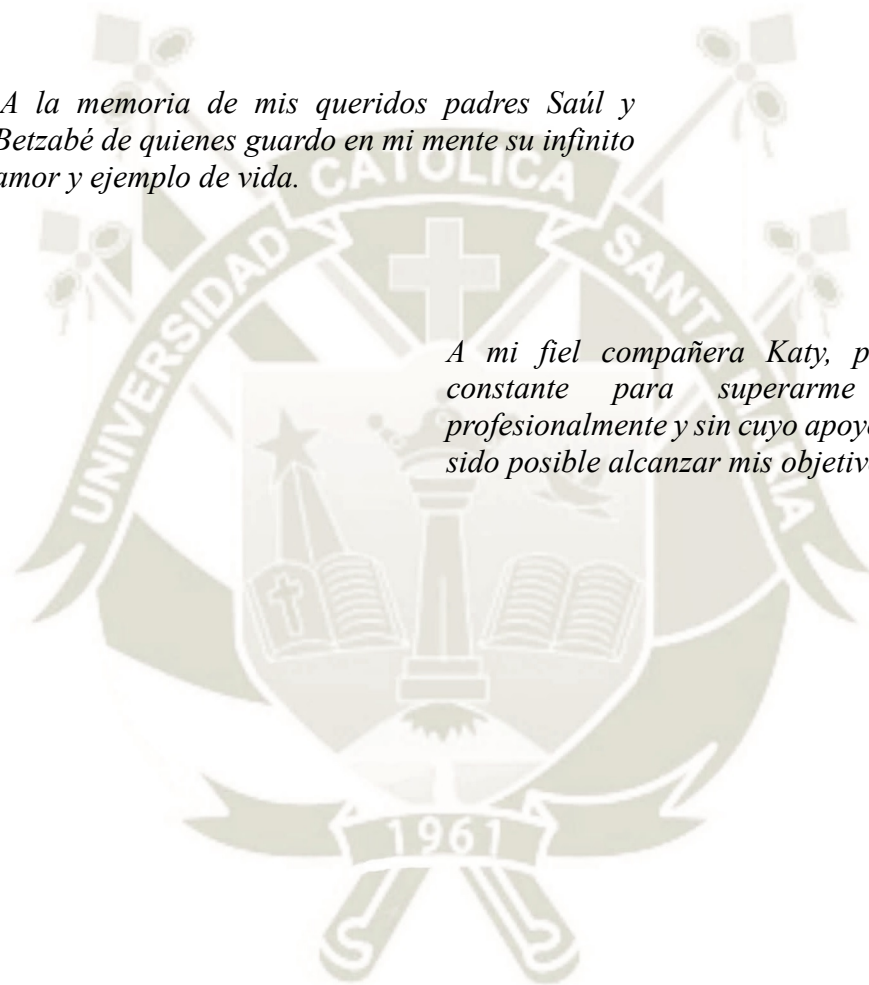
Regarding the study units, all workers of the Professional School of Education were taken, the population being all the staff of the institution among teachers and administrative staff, after this the sample was determined, having teachers in number of 32 and 8 administrative, also a scale of satisfaction was applied to the students to be able to determine to what extent the user perceived the internal climate. The type of research was one of a correlational type, the same one that used as instruments the survey that was applied to teachers as well as to administrative workers, surveys organized and distributed in items with a valuation corresponding to their incidence in the behavior, it was arrived at to the conclusion that in the Professional School of Education of the National University of San Antonio Abad of Cusco, there is a positive and very significant relationship between the research variables, as well as, that the level of motivation of the teaching staff is medium and that appreciates that the majority of teachers consider that the proposed attitudes are present are in itinerant form; While the Organizational Climate of the teaching staff is medium, it is appreciated that the majority of workers consider that the proposed attitudes, although present, are not permanent,

Keywords.- Labor climate, organizational climate, motivation factors, institutional, motivation, organization, interpersonal relationships.

DEDICATORIA

A la memoria de mis queridos padres Saúl y Betzabé de quienes guardo en mi mente su infinito amor y ejemplo de vida.

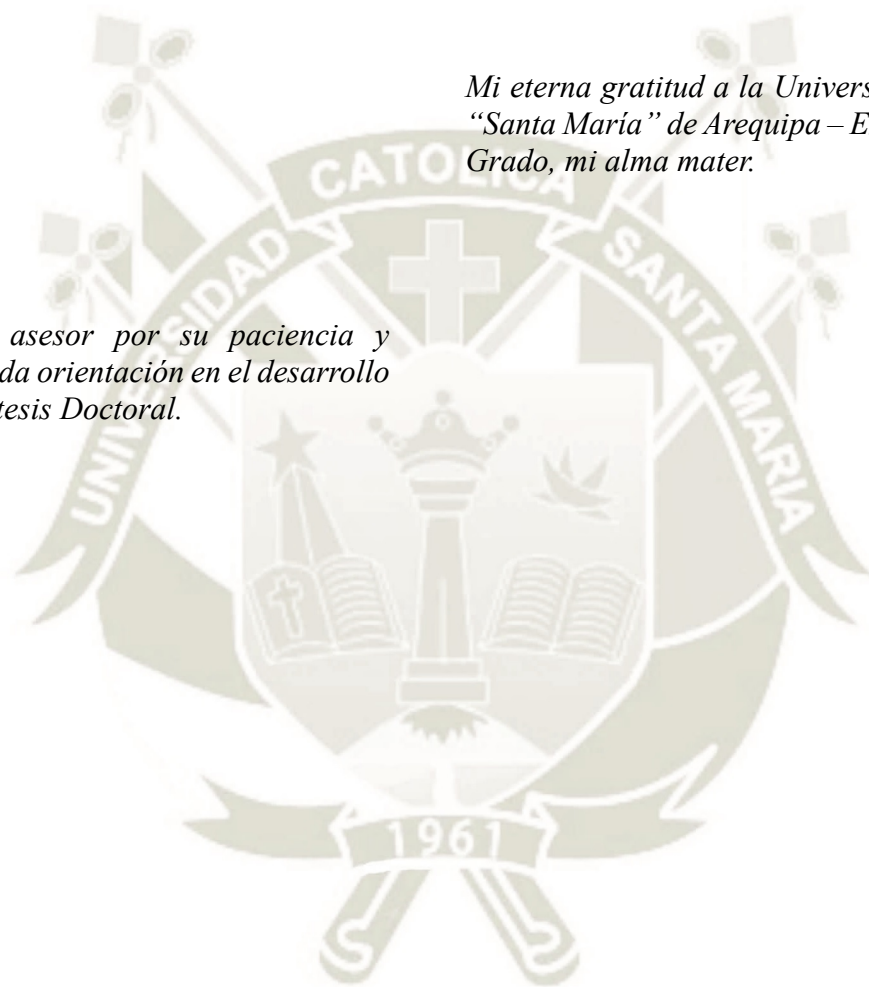
A mi fiel compañera Katy, por su impulso constante para superarme personal y profesionalmente y sin cuyo apoyo no me hubiera sido posible alcanzar mis objetivos.

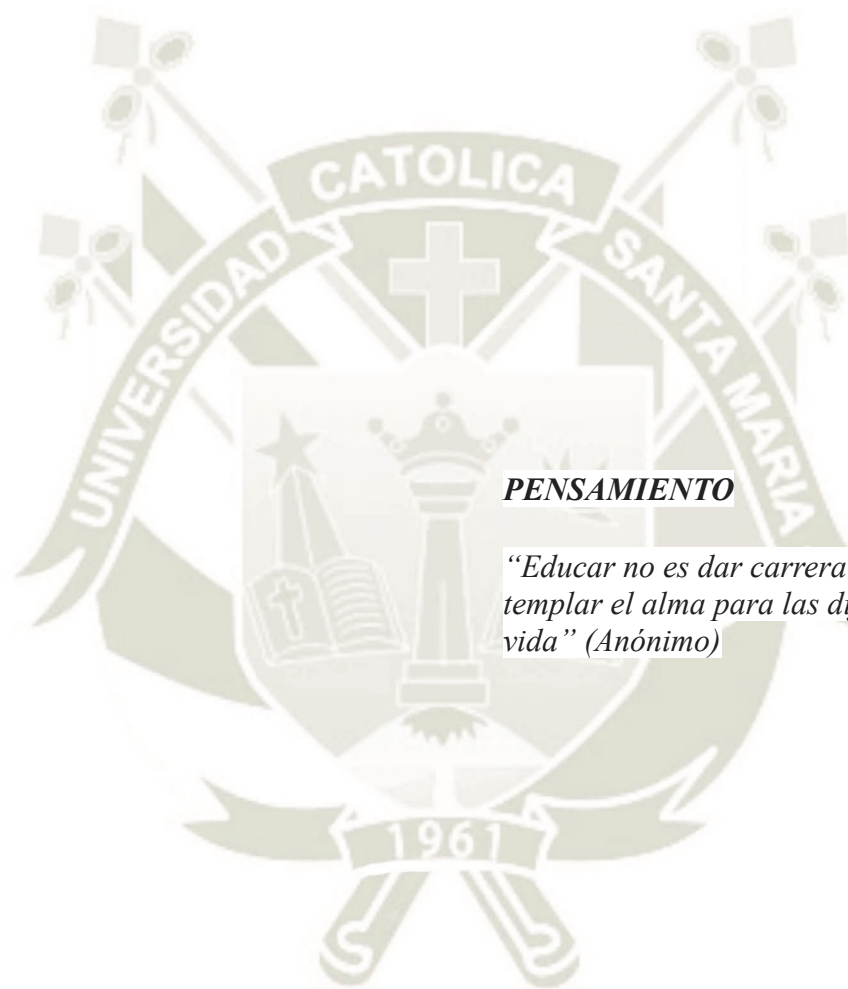


AGRADECIMIENTO

*Mi eterna gratitud a la Universidad Católica
“Santa María” de Arequipa – Escuela de Post
Grado, mi alma mater.*

*A mi asesor por su paciencia y
acertada orientación en el desarrollo
de mi tesis Doctoral.*





PENSAMIENTO

*“Educar no es dar carrera para vivir, sino
templar el alma para las dificultades de la
vida” (Anónimo)*

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Determinación del Problema	15
1.2. Hipótesis General	17
1.3. Objetivos.....	18
1.4. Límites y alcances de la investigación	18

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. La motivación.....	19
2.1.1. Definición	19
2.1.2. Primeras teorías sobre motivación.....	20
2.1.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	20
2.1.2.2. Teorías X y Y	22
2.1.2.3. Teorías de los dos factores	22
2.1.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland	24
2.1.2.5. Teoría del aprendizaje.....	25
2.1.2.6. La teoría de la motivación de logro	25
2.1.2.7. La teoría de la atribución	26
2.1.3. Modelos de motivación	26
2.1.4. La motivación humana	27
2.1.5. Caracterización de la motivación	30
2.1.6. Medios para diagnosticar y evaluar la motivación	33
2.1.7. Técnicas motivacionales.....	34
2.1.8. La motivación y sus alcances	35
2.1.9. Fases centrales de la motivación	38
2.2. Clima Organizacional	45
2.2.1. Generalidades	45
2.2.2. Definición	47
2.2.3. Características del clima organizacional	48
2.2.4. Funciones del clima organizacional	51

2.2.5. Dimensiones del clima organizacional	51
2.2.6. Tipos de clima organizacional	53
2.2.7. Diferencia entre clima y cultura organizacional	56
2.2.8. El clima organizacional como herramienta de gestión	57

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación.....	59
3.2. Nivel de investigación	59
3.3. Diseño de investigación.....	59
3.4 Técnicas, instrumentos y materiales de verificación	59
3.5. Análisis e interpretación de la información	60
3.6. Plan de análisis de datos	60

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de la situación real	61
4.2. Análisis de las encuestas aplicadas al personal docente de la Escuela Profesional de Educación	65
4.3. Análisis de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Escuela Profesional de Educación.....	98
4.4. Correlación de Pearson.....	108

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	112
--	-----

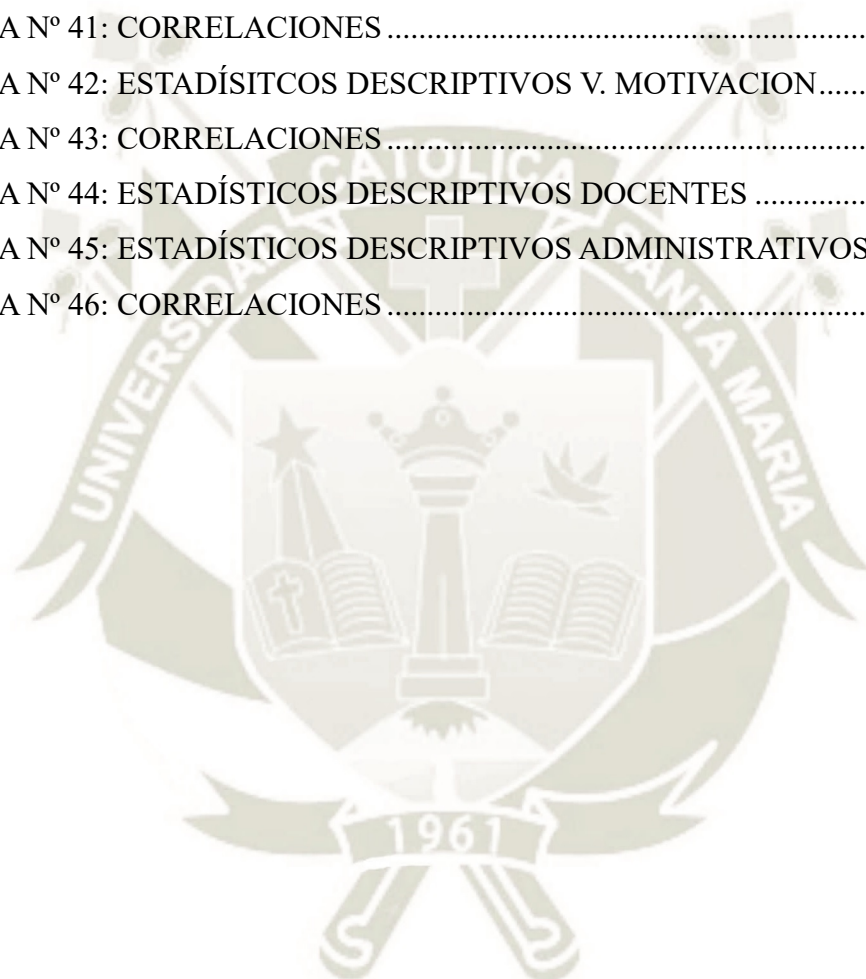
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	128
RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	62
TABLA N° 02: VALORES MOTIVACIÓN	63
TABLA N° 03: CLIMA ORGANIZACIONAL	64
TABLA N° 04: MOTIVACIÓN	65
TABLA N° 05: FACTORES DE MOTIVACIÓN	66
TABLA N° 06: DISPOSICIÓN MOTIVACIONAL.....	67
TABLA N° 07: CLIMA MOTIVACIONAL.....	71
TABLA N° 08: MOTIVACIÓN LABORAL.....	73
TABLA N° 09: GRADOS DE MOTIVACIÓN.....	74
TABLA N° 10: CLIMA ORGANIZACIONAL	76
TABLA N° 11: LIDERAZGO	77
TABLA N° 12: DIRECCIÓN	78
TABLA N° 13: ESTÍMULO A LA EXCELENCIA	79
TABLA N° 14: ESTÍMULO DE TRABAJO.....	80
TABLA N° 15: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	82
TABLA N° 16: MOTIVACIÓN.....	83
TABLA N° 17: REALIZACIÓN PERSONAL.....	84
TABLA N° 18: RECONOCIMIENTO	85
TABLA N° 19: COMUNICACIÓN.....	86
TABLA N° 20: NIVEL DE COMUNICACIÓN	87
TABLA N° 21: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.....	88
TABLA N° 22: ESPACIO FÍSICO	89
TABLA N° 23: AMBIENTES	90
TABLA N° 24: TRABAJO EN EQUIPO	91
TABLA N° 25: COMPROMISO	92
TABLA N° 26: COMPATIBILIDAD DE INTERESES	93
TABLA N° 27: INVOLUCRACIÓN.....	95
TABLA N° 28: SATISFACCIÓN	96
TABLA N° 29: NIVEL DESATISFACCIÓN	97
TABLA N° 30: MOTIVACIÓN – ADMINISTRATIVOS	98
TABLA N° 31: FACTORES DE MOTIVACIÓN – ADMINISTRATIVOS.....	99
TABLA N° 32: MOTIVACIÓN LABORAL – ADMINISTRATIVOS.....	100
TABLA N° 33: CLIMA ORGANIZACIONAL –ADMINISTRATIVOS.....	101

TABLA N° 34: LIDERAZGO – ADMINISTRATIVOS.....	102
TABLA N° 35: MOTIVACION.....	103
TABLA N° 36: COMUNICACIÓN.....	104
TABLA N° 37: ESPACIO FISICO	105
TABLA N° 38: TRABAJO EN EQUIPO	106
TABLA N° 39: SATISFACCIÓN	107
TABLA N° 40: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS V. CLIMA ORG.....	108
TABLA N° 41: CORRELACIONES	109
TABLA N° 42: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS V. MOTIVACION.....	109
TABLA N° 43: CORRELACIONES	110
TABLA N° 44: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DOCENTES	110
TABLA N° 45: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS ADMINISTRATIVOS	111
TABLA N° 46: CORRELACIONES.....	111



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01: MOTIVACIÓN	65
FIGURA N° 02: FACTORES DE MOTIVACIÓN.....	66
FIGURA N° 03: DISPOSICIÓN MOTIVACIONAL.....	68
FIGURA N° 04: CLIMA MOTIVACIONAL	71
FIGURA N° 05: MOTIVACIÓN LABORAL	73
FIGURA N° 06: GRADOS DE MOTIVACIÓN	74
FIGURA N° 07: CLIMA ORGANIZACIONAL	76
FIGURA N° 08: LIDERAZGO	77
FIGURA N° 09: DIRECCIÓN	78
FIGURA N° 10: ESTÍMULO A LA EXCELENCIA	79
FIGURA N° 11: ESTÍMULO DE TRABAJO.....	80
FIGURA N° 12: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	82
FIGURA N° 13: MOTIVACIÓN	83
FIGURA N° 14: REALIZACIÓN PERSONAL.....	84
FIGURA N° 15: RECONOCIMIENTO	85
FIGURA N° 16: COMUNICACIÓN.....	86
FIGURA N° 17: NIVEL DE COMUNICACIÓN.....	87
FIGURA N° 18: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.....	88
FIGURA N° 19: ESPACIO FÍSICO	89
FIGURA N° 20: AMBIENTES.....	90
FIGURA N° 21: TRABAJO EN EQUIPO	91
FIGURA N° 22: COMPROMISO	92
FIGURA N° 23: COMPATIBILIDAD DE INTERESES	93
FIGURA N° 24: INVOLUCRACIÓN	95
FIGURA N° 25: SATISFACCIÓN	96
FIGURA N° 26: NIVEL DESATISFACCIÓN	97
FIGURA N° 27: MOTIVACIÓN – ADMINISTRATIVOS.....	98
FIGURA N° 28: FACTORES DE MOTIVACIÓN – ADMINISTRATIVOS	99
FIGURA N° 29: MOTIVACIÓN LABORAL – ADMINISTRATIVOS.....	100
FIGURA N° 30: CLIMA ORGANIZACIONAL –ADMINISTRATIVOS	101
FIGURA N° 31: LIDERAZGO – ADMINISTRATIVOS.....	102
FIGURA N° 32: MOTIVACION	103
FIGURA N° 33: COMUNICACIÓN.....	104

FIGURA N° 34: ESPACIO FISICO	105
FIGURA N° 35: TRABAJO EN EQUIPO	106
FIGURA N° 36: SATISFACCIÓN	107



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de la motivación personal del trabajador como un factor influyente en el desarrollo de un clima organizacional óptimo, para analizar esta problemática se eligió como sujetos de investigación a los trabajadores administrativos y personal docente de la Escuela profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

La presente propuesta nació a raíz de la problemática que vienen afrontando las universidades ante la exigencia de calidad en el servicio que brindan, hablar de un servicio de calidad universitaria implica muchos factores, no obstante el presente trabajo se centró en aquellas personas que son día a día los encargados de conducir el proceso educativo en el mismo espacio.

Las instituciones educativas evidencian hoy en día un crecimiento y expansión con una clara exigencia en el mejoramiento de atención a los usuarios, lo que concordante con los nuevos enfoques de administración moderna obliga a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional.

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (Kolb, D., 1977). Se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento (Álvarez, M., 1998)

El presente trabajo enfatiza el estudio de las características de la motivación y el clima laboral de entidades universitarias en relación a variables asociadas como son el sexo, tipo de trabajador y tiempo de servicio. Siendo las entidades universitarias organizaciones en las que la naturaleza de servicio implica la formación de profesionales, se esperaría un óptimo funcionamiento de dichos aspectos que garanticen la formación de los usuarios (Farro, F., 1995), nos centramos en el capital humano y las emociones que este implica al momento de desarrollar sus actividades, es decir nos avocamos al estudio de la motivación del personal que labora en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, así como en el clima organizacional.

Para entender y poder medir la calidad del servicio, comenzaremos señalando que la calidad no es una meta sino es el camino que debe de recorrer una institución para poder distinguirse de las demás que ofrecen el mismo servicio. La calidad la hacen las personas que forman parte de la institución, en este caso los docentes, autoridades administrativas, técnicos e incluso los estudiantes, “la calidad es un espíritu de vida, un cambio de clima, el deseo de hacer las cosas bien, obtener resultados y mejorar permanentemente” (Senlle, A.; Gutierrez, N., 2006. p. 03)

El clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales, política interna y externa a nivel gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal – grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social.

Respecto a la motivación, podemos afirmar que este aspecto psicológico del trabajador no solo se verá reflejado en su nivel de producción y en las relaciones interpersonales que tenga dentro de la institución sino también en sí mismo, toda vez que está demostrado que un trabajador motivado es incluso más saludable. En general la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, por lo que nos referimos a productividad es la eficiencia y eficacia que tiene el colaborador al realizar su trabajo, entonces la motivación es la que mantiene la actitud de eficiencia y eficacia en el trabajador.

Es así, que percibiendo la importancia de estas dos variables, se decidió hacer un estudio sobre la relación que existe entre estas dos y cómo ésta influye en el servicio que se brinda así como la satisfacción de los usuarios, para ello fue necesario conocer las características del medio donde se realizó la investigación, la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, la mismos que tiene como objetivo principal formar a los futuros profesores de la región Cusco.

Considerando lo expuesto se presenta el siguiente informe el mismo que está estructurado por un capítulo único que desarrollamos tienen cuatro títulos, en el primero tenemos el ámbito teórico sobre la motivación; en el segundo, el clima organizacional; en el tercero, calidad de la Educación Superior y en el cuarto los resultados de la investigación de campo y una propuesta para mejorar el nivel de motivación y consecuentemente el clima organizacional. Finalmente, se plantean conclusiones y recomendaciones.

Así pues, ponemos la investigación a consideración de los señores miembros del jurado y de la comunidad educativa en general, buscando contribuir en el logro de la calidad del servicio educativo universitario.

1.1. Determinación del Problema

Si se realiza un recuento histórico de cómo era visto el trabajo antiguamente dentro de las empresas, organizaciones e instituciones, nos encontramos con escenarios donde mayor importancia se prestaba a las ganancias que se podían obtener a costa de menor inversión en trabajadores o insumos, es decir únicamente se evaluaba el rendimiento del trabajador sin importar el precio del que se conseguía éste. Hecho que repercutía directamente en la calidad del servicio que prestaba el trabajador e incluso en la salud del mismo. El paso de los años, el avance de la tecnología y el descubrimiento de nuevos trastornos emocionales causados por el trabajo han dado como resultado que las organizaciones y sus líderes reconozcan la importancia de la satisfacción laboral de cada uno de sus trabajadores, entendiendo específicamente que de la motivación de sus trabajadores incluso va a depender el éxito de una organización y la calidad del servicio que brindan.

El área de recurso humano está expuesto a factores como la motivación y la calidad de vida laboral que influyen directamente en el clima organizacional, los cuales están establecidos en la investigación; afectando al desempeño laboral y condiciones de vida de los empleados en la empresa, por lo que son considerados elementos fundamentales para el desarrollo organizacional. Esto permite establecer la importancia que tiene la labor que desempeñan las personas responsables del área de gestión humana, con relación a la satisfacción laboral y la motivación. A partir de la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional de la empresa a la cual están vinculados laboralmente. Para así lograr una mejor productividad y buen servicio al cliente.

Para comprender más esta necesidad, es importante entender que los centros de labor no son únicamente “lugares de trabajo” donde la rutina se convierte en la principal enemiga del crecimiento, sino se debe entender que estos lugares son centros de convivencia social, y que por consiguiente se convierten en un lugar de desarrollo para las personas que están en él.

Asimismo, no se debe olvidar que la relación que existe entre el entorno laboral y el rendimiento de los empleados incide directamente en el logro de los objetivos personales e

institucionales, por lo que en suma, esto significa que los niveles de productividad y excelencia del servicio dependen específicamente de los trabajadores, los mismos que se lograrán únicamente teniendo trabajadores felices, satisfechos y motivados a realizar sus labores con eficacia.

En este contexto es importante entender que uno de los principales problemas actuales en las organizaciones es descubrir la manera de reducir el estrés en sus empleados e implementar innovaciones en el trabajo, generando mejoras significativas en la calidad de vida laboral y en la motivación, pues han aumentado los casos de personas descontentas en su trabajo, con tensión laboral y sobrecarga de tareas en el puesto. Trayendo graves consecuencias hacia su calidad de vida laboral y motivación (Havovlic 1991).

La calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general) como entes involucrados en dicho proceso. Asimismo, la labor educativa es un esfuerzo en común de un grupo de profesionales que unen sus habilidades para lograr que el educando adquiera las competencias necesarias para desenvolverse en su vida diaria por lo que el clima organizacional es de suma importancia en el logro de los objetivos de una comunidad educativa. Si en una institución educativa el clima organizacional se ha ido deteriorando se debe principalmente a la inadecuada comunicación entre los binomios directivos - docentes, directivos – administrativos.

Considerando el planteamiento anterior, surgió la necesidad de analizar el clima organizacional de las instituciones y la relación que existe con el factor de la motivación laboral que sienten los trabajadores al momento de realizar su trabajo, esto con la finalidad de buscar el desarrollo adecuado de las actividades que se realizan dentro de las organizaciones.

Para tal fin se eligió a la Escuela profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el mismo que presta servicio educativo de nivel superior en la formación de futuros profesores de la región, y que por ende se presupone que los miembros que componen esta institución deben de estar atentos a prestar un buen servicio de calidad, resultando importante conocer cómo es el nivel de motivación de sus trabajadores tanto docentes como administrativos, de quienes en gran medida depende la imagen institucional

que ofrecen. Asimismo es importante hacer hincapié en que los docentes por la naturaleza de su labor siempre están sometidos a mucho estrés en las aulas, por lo que es necesario alivianar esa carga a nivel organizacional.

La investigación de clima organizacional, es trascendental para el desarrollo de la disciplina como base, para enriquecer, legitimar y posicionar al desarrollo de la administración frente a otras profesiones de las ciencias económicas que tienen su campo de acción en el ámbito laboral, y específicamente en el área de gestión humana. La investigación es de vital importancia debido a que permitirá conocer las condiciones de la calidad de vida laboral y motivacional de los trabajadores en la empresa en relación al clima organizacional; ya que cada día, es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella.

La necesidad del estudio del clima organizacional con relación a la motivación que prevalece en el personal docente y administrativo de la Escuela Profesional de Educación, surge del principio de que si sus trabajadores sienten bienestar psicológico-físico-material y están satisfechos, en gran medida, estarán satisfechos los usuarios del servicio educativo que brindan. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplir la misión de la organización.

1.2. Hipótesis General

Dado que: La motivación es un conjunto de impulsos conscientes e inconscientes que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera y el clima organizacional un constructo amplio y quizás algo polémico, que se define como un fenómeno que interviene y media entre factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales de los miembros, que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias gravitantes para la organización.

Es probable: Que exista una relación positiva entre el nivel de motivación y el clima organizacional del personal docente y administrativo en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar cuál es la relación entre el nivel de motivación y clima organizacional del personal docente y administrativo en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Conocer cómo es el nivel de motivación del personal docente y administrativo de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
- ✓ Describir cómo es el clima organizacional que presentan el personal docente y administrativo de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- ✓ Explicar cuál es el factor de motivación más significativo que presenta el personal docente y administrativo de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- ✓ Determinar qué tipo de relación existe entre la motivación y el clima organizacional que presenta el personal docente y administrativo de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

1.4. Límites y alcances de la investigación

El trabajo se vio limitado por la línea de imprecisión que implica las actitudes del ser humano, quien a su querer puede o no demostrar realmente sus emociones o cambios temperamentales.

De igual manera el tamaño y la localización de la muestra definen que los resultados de la investigación a obtenerse sólo serán útiles en la Institución donde se realiza la investigación.

No obstante, los logros y resultados encontrados en la presente tienen alcance globalizador ya que pueden ser tomados como diagnóstico para el cambio dentro de la misma institución, y pueden tomarse como referencia base para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. La motivación

En el origen de toda conducta, se encuentra la motivación. Esta no sólo permite dirigir y alcanzar una meta, sino también persistir y reportar un alto nivel de involucramiento frente a ella, pese a las dificultades presentadas. Si bien la motivación es un factor que insta a una persona a la ejecución de comportamientos, no se debe olvidar que estos se verán influenciados por las características del entorno inmediato.

2.1.1. Definición

La investigación acerca de la motivación se inicia con William James y se extiende a las teorías de las metas de logro de los años ochenta. Las primeras teorías explican que la conducta es motivada por impulsos, instintos, motivos y otros rasgos internos. Mientras, las teorías contemporáneas se centran en los procesos cognitivos- sociales como fuentes de motivación (Meece, Anderman y Anderman, 2006). Entre las diferentes perspectivas psicológicas que buscan explicar el tema de la motivación se encuentran: la teoría de las necesidades, la teoría de logro, la de atribución, la teoría de expectativa por valor y la teoría de la motivación intrínseca.

El término motivación tiene su origen en la palabra latina “motus” que significa movimiento y referido al hombre, agitación del espíritu y sacudida, es por tanto, un constructo hipotético usado para explicar el inicio, dirección, intensidad y persistencia de la conducta dirigida hacia un objetivo (Good y Brophy, 1990).

Petri (1991) se refiere a la motivación como el término que se puede utilizar para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta, es decir, que a más nivel de motivación más nivel de intensidad en la conducta.

La motivación, según De La Fuente y Justicia (2004), es una variable muy importante ya que no hay un modelo de aprendizaje que no incorpore una teoría de la motivación sea implícita o explícita.

González (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo

y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

2.1.2. Primeras teorías sobre motivación

Robins y Judge (2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

2.1.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow en su libro *Motivation and Personality* (1954), afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide

Las necesidades humanas son:

Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie: Constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

- a) Necesidades fisiológicas: Necesidades relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.
- b) Necesidades de seguridad: Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.
- c) Necesidades sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.
- d) Necesidades de autoestima: relacionada con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de

confianza en sí mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.

- e) Necesidades de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría de la motivación de Maslow se basa en las siguientes premisas:

- a) El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas simultáneamente.
- b) Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.
- c) Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos, y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.
- d) La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienen a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores.

2.1.2.2. Teorías X y Y

Douglas McGregor, citado por Robins y Judge (2013) estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la organización se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los trabajadores McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los trabajadores les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

Quienes se basan en la teoría Y suponen que los trabajadores consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una organización en su trabajo.

2.1.2.3. Teorías de los dos factores

Con la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso. La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene, ya que esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción. Durante los factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

- Cuando son óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos, pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no logran la satisfacción. Su efecto es como el de ciertos medicamentos que evitan la infección o combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud. De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.
- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la organización. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la organización, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los trabajadores, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos. En la actualidad muchas organizaciones basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas; tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo

que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable, cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg los llama factores de satisfacción.

- Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción.

En otras palabras, la teoría de los dos factores establece que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales.
2. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los factores higiénicos.

2.1.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación son necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

- Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.
- Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio
- Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

2.1.2.5. Teoría del aprendizaje

Jones y George (2006) definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los trabajadores por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica. El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño.

2.1.2.6. La teoría de la motivación de logro

La teoría de la motivación de logro se centra en los procesos cognitivos sociales como fuentes de motivación. En los últimos veinticinco años, ha surgido como una de las más prominentes teorías de la motivación, al ofrecer una importante visión para analizar la influencia de los ambientes del aula en la motivación del estudiante y su aprendizaje (Meece, Anderman y Anderman, 2006).

La formulación de este enfoque le corresponde a Richard Atkinson, quien en 2010 enunció una teoría global de la motivación y la conducta de logro. Este teórico, a diferencia de otros, centra su atención en las diferencias individuales; sugiere que las emociones anticipadas de cada persona determinan su acercamiento o evitación frente a actividades orientadas al éxito (Atkinson, 1965). Razonó que las personas tendrían un menor incentivo para realizar una tarea cualquiera si la probabilidad de éxito era alta (una tarea fácil) o si era baja (una tarea difícil), concluyendo que ese incentivo sería más alto cuando la probabilidad de éxito fuera moderada, lo cual definió como un 50% de probabilidad de éxito (Turner y Meyer, 2004).

Entre los determinantes principales de la orientación de la conducta hacia el logro se encuentran el motivo de logro, las expectativas de éxito y el grado de incentivo que supone conseguir el éxito en un momento dado. Con respecto al motivo de logro, procede del conflicto entre dos tendencias que surgen como resultado de las experiencias tempranas de

socialización, el deseo de conseguir el éxito y el de evitar el fracaso. Las expectativas de éxito, traducen la estimación que el sujeto realiza de sus probabilidades de éxito en la tarea, estimación que a veces se manifiesta cuando el sujeto piensa o dice cosas como "es muy difícil para mí", "creo que puedo hacerlo", "esto lo hace cualquiera", entre otras. Por último, el grado de incentivo que supone, en un momento dado, conseguir el éxito en una tarea se deriva del grado de desafío que implica la misma, el cual depende de su dificultad y está en relación inversa con las probabilidades de éxito (Alonso, 2001).

Esta teoría se centra especialmente en las intenciones de los estudiantes o las razones para actuar, haciendo una elección, y persistir en las diferentes actividades de aprendizaje. Es útil para analizar la influencia de los ambientes de aula sobre la motivación de los estudiantes y su aprendizaje. Investigaciones focalizadas en la clase han examinado cómo los profesores pueden crear diferentes estructuras de meta en el aula mediante el uso de distintas estrategias instruccionales, grupales y de evaluación (Meece, Anderman y Anderman, 2006).

2.1.2.7. La teoría de la atribución

Es una de las teorías más recientes y de mayor aceptación que se han propuesto para explicar la motivación humana en general y la motivación con que los alumnos afrontan el aprendizaje y el trabajo escolar (Alonso, 2001). Según la teoría de la atribución, los juicios retrospectivos que realiza una persona de las causas de su ejecución o comportamiento tienen efectos motivantes (Weiner, 1985, citado en Bandura, 1997). Es así, que al no lograr el éxito analizan las causas para obtener una mejor visión y poder actuar óptimamente en un futuro. Constituye un análisis sistemático de las formas posibles en que los individuos perciben las causas de su éxito o fracaso en situaciones de logro, tales como capacidad, esfuerzo, dificultad de la tarea, suerte o falla en usar la estrategia correcta para solucionar el problema (Good y Brophy, 2002).

De acuerdo con esta teoría, en la que la conducta se considera como un continuo de episodios dependientes unos de otros, el éxito y el fracaso dan lugar a respuestas emocionales positivas y negativas, respectivamente (Alonso, 2001). En este sentido, la búsqueda de una causa o explicación se realiza por dos razones; para conocer los motivos de los fracasos inesperados y para mejorar la calidad de vida y la interacción con el medio ambiente (Weiner, 2001).

2.1.3. Modelos de motivación

Madrigal (2009) refiere a la búsqueda de los elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan a canalizar el esfuerzo la energía, y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios trabajadores. Al respecto se han desarrollado distintos enfoques teóricos los que se abordan a continuación:

2.1.3.1. Modelo mecanicista

Este modelo indica que supuestamente el dinero es un motivador universal y que por lo tanto, los colaboradores canalizaran su energía hacia lo que la organización quiere ante un incentivo económico de suficiente valor.

2.1.3.2. Modelo conductista

Modelo que parte que toda conducta del individuo o de los colaboradores, puede ser incentivada a los estímulos adecuados. Con base en lo anterior, se desprenden las siguientes teorías.

- Teorías de contenido. Agrupa aquellas teorías que se consideran todo lo importante que puede motivar a los colaboradores.
- Teorías de proceso. Esta teoría considera la forma del proceso en que la persona puede llegar a motivarse.

2.1.4. La motivación humana

Ruiz, Gago, García, López (2013) afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero, aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos

mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de si mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

El ambiente psicológico (el ambiente de comportamiento) es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo más inmediato. Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas o situaciones adquieren valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetivos, las personas o las situaciones pueden (o prometen) satisfacer las necesidades presentes del individuo.

La valencia es negativa cuando puede (o promete) ocasionar algún perjuicio o daño al individuo. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causar repulsión o huida. Atracción es la fuerza o vector dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que repulsión es la fuerza o vector que lo lleva a alejarse intentando huir o escapar. Un vector tiende siempre a producir un desplazamiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el desplazamiento es una especie de resultante (o momento) de fuerzas. En general, el desplazamiento puede ser de aproximación o enfoque (valencia positiva) o de repulsión o huida (valencia negativa). Algunas veces el desplazamiento producido por los vectores puede ser obstruido o bloqueado por una barrera (impedimento u obstáculo) capaz de causar frustración. El modelo de comportamiento humano propuesto por Lewin está representado esquemáticamente por la ecuación: $C = f(P, M)$

Donde el comportamiento (C) es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M), o situación. En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características de su personalidad, en interacción con el medio (M).

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras; las necesidades humanas, las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades

humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún más, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes, y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

A pesar de todas estas grandes diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre sí, para explicar el comportamiento humano:

1. El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento; tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas, El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano; el comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
3. El comportamiento humano está orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.

Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento humano no sería espontáneo ni estaría exento de finalidad: Siempre habría algún objetivo implícito o explícito que oriente el comportamiento de las personas.

2.1.4.1. CICLO MOTIVACIONAL

Todo inicia al ocurrir una necesidad; una vez que surge rompe con el equilibrio del organismo y produce una tensión, inconformismo, insatisfacción, etc. que conduce al individuo a realizar una acción o comportamiento con el fin de satisfacer la necesidad y por ende liberar el organismo del desequilibrio. Solo puede llegar a satisfacer dicha necesidad si la acción o comportamiento es eficaz.

En el ciclo mostrado anteriormente la necesidad fue satisfecha, una vez satisfecha deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional y originar

frustración o, en algunos casos, compensación, es decir, transferencia hacia otro objeto, persona o situación. Cuando esto ocurre, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo que impide su liberación al no hallar salida normal, la tensión busca una forma indirecta de salida, ya sea de forma psicológica (agresividad, descontento, apatía, etc.) o de forma fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, problemas digestivos, etc.).

En otros casos, aunque ocurra una insatisfacción de la necesidad no se presenta frustración, puesto que puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad insatisfecha.

2.1.5. Caracterización de la motivación

2.1.5.1. Caracterización gnoseológica de la motivación

Considerando lo expresado por Vigotsky (2001), se evidencia la gran importancia que tiene el tipo de vínculos y aceptación que se dan entre estudiantes y docente, docente y estudiante y estudiante– estudiante, procesos de interrelación que generan definitivamente un determinado comportamiento del estudiante a nivel intrapsicológico, realidad que no puede ser soslayada por el educador, ya que de ello dependerá que el alumno aprenda de forma significativa o se resigne a la memorización mecánica o simplemente no le preste atención a los contenidos tratados en una determinada asignatura, por importante que aparente ser. La motivación por su gran importancia en la predisposición de los sujetos de aprendizaje, implica que el docente se actualice en técnicas de motivación, orientado a generar en los alumnos actitudes positivas frente a la asimilación de los contenidos de estudio al interior del aula y fuera de la misma, por lo que es necesario que el estudiante desarrolle su interés por aprender en los distintos escenarios pedagógicos.

2.1.5.2. Caracterización pedagógica de la motivación

Para algunos el aprendizaje no es posible sin motivación, para otros, no es una variable importante dentro del aprendizaje. “Cuando hablamos de aprendizaje significativo, éste puede ocurrir sin motivación, lo cual no implica negar el hecho de que la motivación puede facilitar el aprendizaje siempre y cuando esté presente y sea operante” (Ausubel:1976). Podemos distinguir entre una motivación que viene de afuera, del medio exterior al sujeto cognoscente llamada motivación extrínseca y una motivación intrasubjetiva que se conoce como motivación intrínseca. Hoy por hoy la curiosidad, la exploración, la manipulación son muy importantes para este tipo de aprendizaje, al tiempo que tienen su propia recompensa. Siguiendo esta línea de pensamiento, no tiene caso que el profesor posponga ciertos contenidos a enseñar hasta que surjan las motivaciones adecuadas. No olvidemos que cuando hablamos de aprendizaje significativo, es el alumno el que tiene que articular las nuevas ideas en su propio marco referencial.

La motivación es tanto causa como efecto del aprendizaje. Por tal motivo, el docente no debe necesariamente esperar que la motivación surja antes de iniciar la clase. El secreto radica en fijar metas que sean comprendidas por los alumnos, que sean realistas, susceptibles de ser alcanzadas por ellos por tener un grado de dificultad que se ajusta a su nivel de habilidad.

Pues, en definitiva, el elemento del proceso motivacional que da contenido a la motivación es la meta, la cual puede considerarse como la representación mental del objetivo que el sujeto se propone alcanzar (aprender matemáticas, etc.). Cuando las metas son realistas y comprendidas por quien las persigue, tienen un nivel de dificultad que se ajusta al nivel de habilidad del individuo, son moderadamente novedosas y han sido elegidas por el sujeto, entonces potencian la motivación. (Huertas, 2004).

2.1.5.3. Caracterización axiológica de la motivación

La axiología una rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos, su término fue empleado por primera vez por Paul Laupie en 1902 y posteriormente por Eduard Von Hartman en 1908, esta no solo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio. Desde tiempos inmemoriales y antes de que los valores hayan sido objeto de estudio de alguna ciencia como la filosofía o la ética, los hombres han establecido criterios para calificar los actos humanos

de acuerdo con las expresiones y costumbres, que varían de acuerdo al tiempo, el espacio o las circunstancias en que estos se desarrollen, los valores son fruto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia y surgen con un especial significado, cambiando o desapareciendo en las distintas épocas.

Para Barroso (1995), la familia es un laboratorio en el cual todo lo que se necesita para la vida, se aprende, practica y valida, es el contexto en el que se estructura, de manera permanente, la experiencia de vivir una cierta organización mental que nos capacita para funcionar con efectividad. Cuando hablamos de vivir estamos hablando de los tres procesos por los cuales todos pasamos: nacer, crecer y morir.

Desde esta perspectiva la axiología ligada a la motivación guarda estrecha relación, considerando que los valores por su alto contenido personal, así como la motivación, influyen en cada una de las acciones que realiza la persona, en los distintos campos del saber humano y en la educación por la connotación grupal incide en el proceso de enseñanza aprendizaje a nivel de elevar los niveles de curiosidad e predisposición del alumno por aprender a aprender de forma autónoma y guiada.

2.1.5.4. Caracterización psicológica de la motivación

En psicología, “las motivaciones son el conjunto de factores que impulsan el comportamiento de los seres humanos u otros animales hacia la consecución de un objeto. Estrechamente vinculadas a deseos de tipo instintivo o irracional, las motivaciones se ordenan en una jerarquía que va desde las necesidades primarias, como la satisfacción del hambre y la sed, hasta las de carácter intelectual o estético, pasando por las de propiedad, seguridad, amor, sexo, etc.” (Relloso, 1995).

Las teorías de la motivación distinguen en ésta los componentes energéticos y los direccionales. La función de los componentes energéticos es la activación de la conducta. Entre éstos se han señalado la energía psíquica (Sigmund Freud), las pulsaciones (Edward C. Tolman, Gordon W. Allport), las necesidades (Tolman, Kurt Lewin, Clark L.Hull), la activación, etc.

Los componentes direccionales son los que regulan y orientan hacia un fin la actividad de los sujetos. Se han indicado, entre otros, el ego y el superego (Freud), las expectativas (Tolman), la reacción anticipatoria de meta (Hull), etc. La psicología por ser su eje central

el ser humano se vincula directamente con la motivación, pero se debe tener presente que la motivación interna tiene mayor incidencia que externa. Por lo tanto, el docente debe establecer procesos diversos que contribuyan a canalizar la energía motivación del estudiante, para que se integre al proceso de enseñanza aprendizaje de forma participativa y entusiasta, que le permita asimilar significativa y comprensivamente los contenidos de estudio a nivel individual y grupal tanto al interior del aula como fuera de la misma.

2.1.6. Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

El departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores también su clima laboral de la organización; los instrumentos más utilizados son los siguientes:

2.1.6.1. Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores

La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.

2.1.6.2. Entrevistas

Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción. La información recopilada en la entrevista de salida un colaborador se va voluntariamente de la organización.

2.1.6.3. Análisis de las condiciones de trabajo

Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la organización, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo; las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades.

2.1.6.4. Buzones de reclamos, quejas y sugerencias

Es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que los reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención.

2.1.6.5. Plan de sugerencias

Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica. Las organizaciones generalmente premian a los trabajadores por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo.

2.1.7. Técnicas motivacionales

Ruiz, et. al (2012) definen estas técnicas como la manera en que pueden ser utilizadas en las organizaciones con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los trabajadores de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente. Éstas son:

2.1.7.1. Políticas de conciliación

Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.

2.1.7.2. Mejora de las condiciones laborales

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

2.1.7.3. Enriquecimiento del trabajo

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.

2.1.7.4. Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y

tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

2.1.7.5. El reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores

2.1.8. La motivación y sus alcances

Madrigal (2009) refiere que la motivación, es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo. La palabra motivación deriva del latín motus, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven al individuo para actuar de una determinada manera.

La motivación es la fuerza que energiza, dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional.

2.1.8.1. Motivación en el trabajo

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo dé lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

En la mecánica de la motivación de los trabajadores influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- En segundo lugar, se debe comprender el concepto de individualidad, en el

cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.

- En tercer lugar, figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

2.1.8.2. Proceso de la motivación en la organización

Este proceso constantemente tiene una inclinación piramidal; una necesidad produce un deseo y para poder llegar a lograrlo es necesario establecer las estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de controversia, pero el directivo que puede auto-motivarse este tipo de confusión le generan retos.

- **Como motivar a los trabajadores.**

Madrigal (2009) expone que para los trabajadores la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes. Sin embargo, cuando se le Nivelba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

En investigaciones realizadas se han demostrado que los trabajadores tienen diferentes formas de motivarse, Madrigal encontró que lo que llega a motivar a los colaboradores, es reconocer su trabajo; sin embargo, las organizaciones se preocupan más por brindarles estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador.

- **Estrategias para motivar al personal.**

Otra postura se refiere a la creación de condiciones en donde los colaboradores pueden sentirse retados y así ellos puedan desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que se crea un ambiente en donde se promueve la confianza, el trabajador sienta que el trabajo que se ha realizado y elaborado tiene un sentido y un propósito. Una de la debilidad en este enfoque es que el personal de las organizaciones se sientan desarrolladas únicamente si ven los resultados puntuales en su actividad, la motivación en los trabajadores se relacionan con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la organización, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la situación de la organización, el establecimiento de expectativas estrategias y objetivos apropiados y razonables. Es importante saber que la motivación de los colaboradores se debe abordar desde un proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que se recomienda aplicar las siguientes pautas administrativas:

- Crear los procesos administrativos eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la organización, y con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
- Explicar con claridad las etapas de los proyectos y así prevalecer en todo momento la verdad, pues los trabajadores prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad conocer lo que las organizaciones esperan de ellos y lo que a su vez pueden esperar ellos de la organización, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijan fechas de compromiso, lo que motivara la confianza del empleado para desarrollar su potencial.
- El deseo de las personas de poder cooperar para realizar cosas excelentes, grandiosas es inherente a su personalidad y esto implica pasión e intensidad de integración de hecho; uno de los mayores retos de motivar a otros es crear desafíos que estimulen su energía e intereses, reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior, hay que generar y entregarles las herramientas las cuales son necesarias para afrontar los retos.
- Es necesario utilizar sus valores personales y compartirlos con el personal, en realidad las personas y las organizaciones comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad, la responsabilidad

se deben replantear los valores organizacionales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado.

- **Lo que motiva al directivo**

Madrigal (2009) define que al igual que los y colaboradores, el directivo organizacionales o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos elogios y recompensas para un profesional se tiene en cuenta el dinero ya que este tiene un lugar bajo de su lista de prioridades, debido a que se encuentra bien remunerado y así es más importante en su escala de valores las expectativas profesionales. Sin embargo, las motivaciones que funcionan a largo plazo y que realmente tienen un efecto sobre el rendimiento no son solo de tipo económico o de tipo material sino las que se hacen por retos y que llegan a exigir del profesional su mayor desarrollo. Esto es un motivador de un directivo, el trabajo de un directivo se debe hallar el aspecto motivacional y tiene un doble sentido, en primer lugar, por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas requeridas de la organización y en segundo lugar por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimientos, responsabilidad, posibles de mejora y crecimiento.

2. 1.9. Fases centrales de la motivación

Slocum (2009) afirma que un principio clave de la motivación es que el desempeño de los colaboradores en una organización depende del grado de capacidad que tenga una persona. La siguiente formula se usa con frecuencia para expresar este principio $\text{desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$

Según este principio, es imposible que una persona desempeñe una tarea con éxito sino tiene la capacidad necesaria para desempeñarla. La capacidad es el talento natural y el grado de competencia aprendida de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta. Sin embargo, sea cual fuere el grado de competencias de una persona su capacidad no basta para asegurar un desempeño de alto nivel. Asimismo, el colaborador debe tener el deseo de alcanzar un alto grado de desempeño. La motivación se dirige a una meta. La cual es un resultado específico que quiere obtener una persona. Las metas de un empleado a menudo son las fuerzas que lo impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma

significativa las necesidades.

2.1.9.1. Motivación de los trabajadores mediante el diseño de puestos

Slocum (2009) define la motivación mediante el diseño de puestos indica como estos pueden ser motivacionales, los cuales se explican a continuación.

2.1.9.1.1. Modelo de factores higiénicos y motivadores

Herzberg y sus colegas citado por Slocum (2009) adoptaron otros enfoques para determinar que motiva a las personas. Ellos les pidieron a las personas que les digieran como se sentían excepcionalmente bien respecto a sus puestos de trabajo. Con base a este estudio ellos desarrollaron la teoría bifactorial o de los dos factores, más conocidos como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone que dos conjuntos de factores son causas básicas de satisfacción y la insatisfacción en el puesto.

2.1.9.1.2. Factores motivadores

Son el trabajo mismo, en este factor se puede encontrar el reconocimiento, el avance y la responsabilidad, ya que se relacionan con los sentimientos positivos que el individuo siente respecto a su contenido y a su puesto. Estas sensaciones positivas a su vez se relacionan con las experiencias del sujeto respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal en el marco laboral. Es importante saber que los motivadores son factores intrínsecos, los cuales se relacionan de una forma directa con el trabajo y la mayor parte pertenecen al fuero interno de la persona. Los términos establecidos por la organización solo tendrían un factor indirecto en ellos; Sin embargo, al definir un desempeño excepcionalmente bien.

2.1.9.1.3. Factores higiénicos

Incluyen la política y la administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo son los beneficios y las relaciones interpersonales, estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto a sus actividades de trabajo y se relacionan con el texto en el cual lo desempeña. Los factores higiénicos son, externos al trabajo, ya que estos sirven como recompensa para un alto desempeño; las organizaciones deben reconocer el alto desempeño de los colaboradores.

2.1.9.2. La motivación de los trabajadores mediante las expectativas del desempeño

Slocum (2009) define que es importante crear empleos para que las personas sepan que son retadores y gratificantes, otro componente que motiva a las personas es la idea de que pueden tener una esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas.

En el modelo de las expectativas, se dice que las personas se sienten motivadas si piensan que por el trabajo realizado les puede proporcionar cosas que desean. Se puede mencionar algunas de ellas, la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una actividad desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas.

Una premisa básica de las expectativas es que el individuo es una persona racional. El objetivo de este modelo es que sostiene que si la persona tiene necesidades e ideas propias respecto a lo que desea de su trabajo en el momento de tomar una decisión respecto a cualquier asunto o tema o con el hecho de saber respecto a que organización entrará el individuo y cuan duro será su trabajo, actuará basado en sus necesidades e ideas.

2.1.9.3. Uso del reforzamiento positivo para motivar a los demás

Slocum (2009) explica que el método más utilizado para motivar al personal en el trabajo es la modificación del comportamiento, tratar de cambiar la conducta de un individuo mediante la utilización de recompensas y castigos. El comportamiento se basa en un principio elemental del ser humano, la ley del efecto; la conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a reiterar en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse. El objetivo de la modificación del comportamiento en el trabajo consiste en recompensar a los trabajadores cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización tales como mejorar la productividad.

El método que se utiliza para dar a conocer las habilidades para modificar la conducta consiste en subrayar el reforzamiento positivo porque ésta es la estrategia de modificación del comportamiento que más se utiliza en el ámbito laboral. Reforzamiento positivo tiene como significado aumentar la probabilidad de que se repita un comportamiento determinado y recompensado a la gente por responder de buena manera.

La frase incrementar la probabilidad quiere decir que el reforzamiento positivo mejora el aprendizaje y la motivación, pero no es totalmente eficaz. Se debe tomar en cuenta que no se puede quedar atrás la frase responder de la manera esperada. Para que el reforzamiento positivo se aproveche de manera apropiada, el resultado de una recompensa debe depender de que la persona haga algo bien sus actividades laborales.

Resulta fácil visualizar el reforzamiento con trabajos bien estructurados, el reforzamiento positivo también se utiliza para fomentar comportamientos deseados en trabajos complejos y bien pagados si se desea emplear el reforzamiento positivo de manera correcta es preciso seguir ciertas reglas las cuales son:

- Expresar con toda claridad que comportamiento conducirá a una recompensa
- Elegir una recompensa apropiada
- Suministrar una amplia administración
- Conceder las recompensas con frecuencia variable
- Hacer que la recompensa siga de inmediato a la conducta observada
- Hacer que la recompensa corresponda al comportamiento
- Lograr que las recompensas sean bien visibles
- Cambiar la recompensa cada cierto tiempo

2.1.9.4. Motivar mediante el diseño del trabajo

Robbins y Judge (2009) refieren que las investigaciones acerca de la motivación se establecen cada vez más sobre enfoques que relacionan los conceptos, ésta con cambios en la manera en que están estructurado el trabajo. Dichos estudios sobre diseño del trabajador brindan evidencias bien sustentadas ya que la forma en que se estructuran los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica.

2.1.9.4.1. El modelo de las características del trabajo

Dicho modelo fue creado por J. Richard Hackman y Greg Odham citado por Robbins

y Judge (2009) sugieren que cualquier trabajo queda detallado en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

- Variedad de aptitudes Grado en que el trabajo se requiere que se ejecuten actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierta cantidad de aptitudes y talentos.
- Identidad de la tarea Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total y reconocible.
- Significancia de la tarea Grado en que las tareas laborales tienen consecuencias sustanciales en las vidas o actividades de los individuos.
- Autonomía Grado en que el empleado proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad, el individuo puede tomar sus propias decisiones para que programe sus labores y determine los procedimientos adecuados para llevarlo a cabo.
- Retroalimentación Grado en que la realización de las tareas de trabajo, se necesita para su puesto y da como resultado que el colaborador reciba información directa, clara y concisa sobre la eficacia de su desempeño.

2.1.9.5. Involucramiento de los trabajadores

Robbins y Judge (2009) afirman que el involucramiento es un proceso participativo para los trabajadores y así aumentar su compromiso con los objetivos de la organización. La lógica que subyace es que al tomar en cuenta al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control en sus acciones laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos y dedicados con la organización, y serán más productivos y eficaces, y estarán más satisfechos y contentos con sus actividades laborales.

2.1.9.5.1. Programas de involucramiento de los trabajadores.

Se determinó detalladamente las tres formas principales de involucramiento de los trabajadores, las cuales son: administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

- Administración participativa

Las propiedades comunes a todos los programas de administración participativa son el uso de la facultad de la toma grupal de decisiones, es decir, que los subordinados distribuyen con el superior inmediato un grado significativo de poder en la decisión

En situaciones la administración participativa se promueve como la solución contra la baja moral y la escasa productividad. Pero para que sean efectivos, los propósitos en que intervienen los colaboradores deben ser sobresaliente para su interés, de modo que se motiven, los trabajadores deben tener las competencias, actitudes, y conocimientos para hacer contribuciones provechosas y todas las partes involucradas deben confiar y gozar entre sí.

- Participación representativa

La participación representativa, es denominada la forma legal y más amplia en el mundo, para el involucramiento del colaborador, ya que la participación es redistribuir el poder dentro de la organización, al colocar al trabajador en una postura de igualdad de intereses con la de los dueños. La manera más común que adopta esta participación son los concejos laborales. Estos son grupos de trabajadores nominados o electos que deben ser consultados si la administración toma decisiones que involucran al personal. Los representantes ante esta comisión, son los trabajadores que tienen un espacio en el concejo de directores de la organización y representa los intereses de los trabajadores de esta.

- Círculos de calidad

Los círculos de calidad se definen como grupos de 8 a 10 personas o trabajadores y superiores que comparten un área de compromiso y sostienen frecuentes reuniones, y que lo lleven a cabo una vez por semana como la organización lo designe, y sobre las premisas de estas con el propósito de estudiar sus problemas de calidad, averiguar

las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar la acción correspondida. Una revisión de las evidencias de los círculos de calidad señala que tienden a producir poco o ningún efecto en la satisfacción de los trabajadores, y aunque muchos estudios se reportan los resultados positivos en cuanto al rendimiento no está garantizado de ninguna manera que así ocurra.

2.1.9.6. Las recompensas de los trabajadores

Robbins y Judge (2009) explican que el pago no es un factor que impulsa una manera importante de la motivación en área laboral. Sin embargo, para motivar a las personas es importante que subestimen la importancia que tiene el sueldo para mantener los talentos notables. Un estudio que se realizó con los colaboradores de una organización en el 2006 reveló que solo el 45% de los trabajadores pensaban que el pago era un factor clave, por el que se perdía el talento, el 71 % de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal. Dado que la paga es tan importante entender cómo se debe pagar a los trabajadores, para esto se mencionaron algunas decisiones estratégicas.

- a) **Pago a destajo.** Los salarios de pago a destajo se han reconocido por la popularidad por más de un siglo, como medio de compensación de los trabajadores de producción. Dicho pago se les retribuye a los colaboradores una cantidad fija por cada unidad terminada. Si un empleado no tiene salario base solo se le paga por lo que produce, se trata de un plan a destajo puro.
- b) **Pago con base en el mérito** Los planes de pago con base en el mérito también reenumeran el desempeño del individuo. A sí mismo, a diferencia de los planes de pago a destajo, que se basan en la producción objetiva. Los pagos con base en el mérito se apoyan en la calificación y los resultados de la evaluación del desempeño. La ventaja principal es que permiten que los trabajadores reconozcan la diferencia entre el pago basado en el desempeño de modo que a las personas reconocidas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes. Los planes ayudan para ser motivadores, ya que si están realizados en la forma adecuada los individuos sientan una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben. Las evidencias apoyan la importancia de este vínculo
- c) **Bonos** Los bonos anuales son un factor importante de la compensación total. Los planes de bonos se desarrollan cada vez más en las organizaciones con el fin de que

incluyan a trabajadores que desempeñen cargos de menor jerarquía dentro de la organización. Una de las ventajas que tienen los bonos respecto al pago de méritos es que los mismos recompensan a los trabajadores por su reciente desempeño y no por el histórico. Los efectos del incentivo del desempeño actual deben ser mayores porque en lugar de pagar a las personas por un rendimiento que ocurrió hace varios años (y que se incorporó en el salario base) los bonos recompensan solo el más reciente. La desventaja de los bonos es que los trabajadores los perciben como un pago.

d) Pago con base en las aptitudes El pago basado en las aptitudes, denominado también pago con base en las competencias o con base en el conocimiento establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los trabajadores o el número de trabajos que pueden realizar. Para el personal, el atractivo de los planes de pago basado en las aptitudes es que aumenta la flexibilidad de la fuerza de trabajo y excelencia en sus funciones. Para los colaboradores de una organización el atractivo de los planes de pago basados en las aptitudes es que incrementan la flexibilidad de la fuerza de trabajo si los trabajadores son intercambiables es más fácil hacer las asignaciones. El pago con base en las aptitudes también llega a facilitar la comunicación a través de la organización debido a que los individuos entienden más los trabajos de los compañeros.

e) Planes de reparto de utilidad Son programas que toman en cuenta a toda la organización, con el propósito de distribuir la compensación basada en ciertas formulas establecidas creadas de acuerdo con la rentabilidad de la organización. Estos pagos pueden ser en forma directa y en efectivo. - Planes de prioridad de acciones para los trabajadores Estos son planes de prestaciones establecidos por las organizaciones, donde los trabajadores adquieren acciones de ella, a menudo que los precios están por debajo de los del mercado como parte de sus prestaciones.

2.2. Clima Organizacional

2.2.1. Generalidades

El clima organizacional cumple una función importante pues nos da a conocer prácticas y valores como la solidaridad entre colegas de trabajo, consideramos que las relaciones que rodean al ser humano son múltiples. Sin embargo las más importantes son aquellas que

denominamos: relaciones sociales, que están constituidas por un conjunto de relaciones interpersonales, intergrupales, personales–grupales y toda la gama de combinaciones.

Según Hall (2002) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (2001) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182). El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son". Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182). Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts, Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y aperturas" (p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente

ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. El clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que, la media forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

2.2.2. Definición

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, en la siguiente definición se muestra porque: El clima organizacional es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización (Chiavenato, I., p. 119). Satisfacer las necesidades del trabajador siempre ocasiona problemas para que se adapte al ambiente de la compañía. La adaptación, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación significa salud mental.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonzales, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
 - Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
 - Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
 - Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2.2.3. Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

2.2.3.1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2.2.3.2. Responsabilidad (Empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

2.2.3.3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

2.2.3.4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

2.2.3.5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

2.2.3.6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

2.2.3.7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

2.2.3.8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

2.2.3.9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, introducir cambios, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.

- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

2.2.4. Funciones del clima organizacional

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión. El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

2.2.5. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima son características susceptibles a ser medidas dentro de un ámbito laboral y éstas influyen en el comportamiento de los individuos de una organización. Diferentes autores han establecido dimensiones según criterios propios pero se puede encontrar que hay autores que coinciden en algunas dimensiones.

Entre los autores más reconocidos se encuentran:

Según Likert se mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: Siendo los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan

para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa; así como la manera de ejercerlo. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. Las características de los procesos de toma de decisiones la pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. Las características de los procesos de control. El ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Por otro lado, Litwin y Stinger citado por Robbins y Stephen, postula la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como: la Estructura que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que ven enfrentados en el desempeño de su labor, la responsabilidad que es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; la recompensa corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización. El desafío son las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos de una organización, tienen respeto a determinación riesgo que pueden correr durante el desempeño de su labor. Las relaciones son la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. La cooperación, es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en toma vertical, como horizontal. Los estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización. El conflicto es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones: el énfasis es que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se

disimulen. Es este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización; la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto. La identidad es el sentimiento de pertenecer a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; de importancia que es atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.6. Tipos de clima organizacional

A partir de las configuraciones de las variables en la teoría sistema de organizaciones Likert, llega a determinar dos grandes tipos de clima organizacional las cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

2.2.6.1. Clima de tipo autoritario: sistema I autoritarismo explotador, sistema II autoritarismo paternalista.

2.2.6.2. Clima de tipo participativo: sistema III participación consultiva, sistema IV participación plena.

Sistema I: Autoritarismo Explotador. Este tipo de sistemas caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima de este tipo sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores a la organización. También en este sistema se centraliza el control, en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. En el tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Participación Consultiva. Este es un sistema organizacional en que existe

mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones interiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Sistema IV: Participación Plena. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. El éxito en el funcionamiento de las organizaciones estará tanto más garantizado cuando mayor acercamiento haya con respecto al clima IV (Participación Plena). Todas las desconfianzas, amenazas, ordenes, medios, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiradores, delegaciones de funciones, en definitiva, en auténticas relaciones entre superiores y subordinados, dado que toda la dinámica organizativa va a asentarse sobre el principio de la participación, presente en todo el proceso participativo. Desde la planificación hasta la evaluación de tareas y resultados.

Resultados que se Obtienen de un Diagnóstico de Clima Organizacional (DO: Diagnostico Organizacional) La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

- **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de

cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

- **Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
- **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.
- **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.
- **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.2.7. Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones

organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

2.2.7.1. Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

2.2.7.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

2.2.8. El clima organizacional como herramienta de gestión

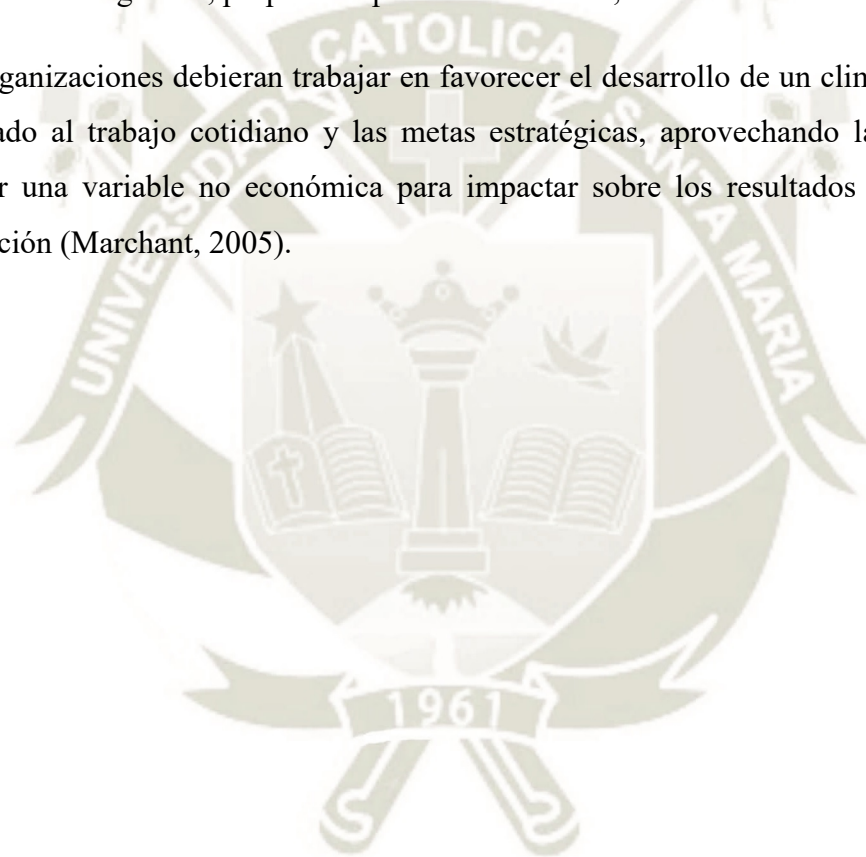
El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen también en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975).

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo

organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).



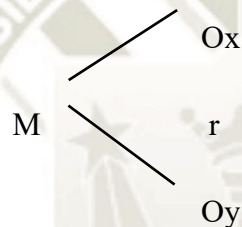
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Debido a la naturaleza y la forma de abordar el problema de investigación y orientado el trabajo al logro de los objetivos planteados, este trabajo es de tipo MIXTO, porque está destinado por un lado a describir las variables de estudio a partir de su evaluación y por el otro busca establecer el nivel de relación existente entre las dos variables: el nivel de motivación y el clima organizacional.

3.2. Nivel de investigación

El diseño del presente trabajo de investigación es DESCRIPTIVO y CORRELACIONAL, en tanto que mide la relación entre las dos variables, respondiendo al siguiente esquema:



Donde:

Ox = Primera variable: conjunto de datos sobre el nivel de motivación.

Oy = Segunda variable: conjunto de datos sobre el clima organizacional.

M = Intervención para analizar la relación entre las variables mostradas

r = Relación intervariables

3.3. Diseño de investigación

En el marco del paradigma positivista de investigación el trabajo es NO EXPERIMENTAL debido a que solo se limita a describir la relación entre las dos variables sin ejecutar ningún tipo de experimentación, toda vez que solo se recogerá la información tal cual se presenta en la realidad.

3.4 Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos:

A. ENTREVISTA INFORMAL

Se realizó a la comunidad docente y administrativa para conocer el nivel de motivación que poseen en la realización diaria de su labor.

B. ENCUESTA.

Previa solicitud a las autoridades de la Escuela Profesional de Educación se logró aplicar las encuestas respectivas tanto a docentes como al personal administrativo.

Para ello se elaboró un cuestionario, los cuales en este caso se aplicó a toda la muestra de la institución para determinar la forma de relación entre el nivel de motivación y el clima organizacional, este instrumento fue validado a juicio de experto.

D. FICHAJE.

Esta técnica se utilizó para recolectar información en la construcción del marco teórico, utilizando el aporte de cada autor, según las variables de la investigación.

3.5. Análisis e interpretación de la información

De acuerdo a la naturaleza de las variables de estudio, las cuales son de carácter cuantitativo, se utilizó la estadística descriptiva con la que se elaboraron tablas estadísticas indicando sus respectivas frecuencias y valores recabados; el tratamiento de la información correspondiente a este trabajo se dará con la ayuda de la tabulación de los datos. Así mismo, cada tabla y Figuras estarán descritos, analizados e interpretados acorde a la realidad observada e investigada.

3.6. Plan de análisis de datos

Los datos previamente recogidos durante el trabajo de campo, han sido trasladados a una hoja de cálculo Excel, luego con la ayuda del programa estadístico SPSS en su versión 23 en español, se sometió al análisis respectivo. Los estadísticos utilizados con más persistencia han sido la frecuencia y el porcentaje.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de la situación real

La Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, forma profesionales de la Educación para el nivel primario y secundario, los mismos que al terminar el plan de estudios, deben de estar aptos para desenvolverse de manera eficiente en todas las instituciones educativas de la región.

La Escuela Profesional de Educación ofrece a la comunidad cusqueña los programas de Educación Primaria y Educación Secundaria, esta última ofrece las especialidades de Matemática y Física, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Lengua y Literatura y Educación Física; los encargados de formar a los estudiantes dentro del aula son docentes que cuentan con experiencia y reconocimiento a nivel regional, asimismo coadyuva a su labor pedagógica el personal administrativo que se encarga de la organización del trabajo interno.

Para la presente investigación se ha trabajado con 32 docentes entre nombrados y contratados, así como con 08 trabajadores administrativos, quienes colaboraron brindando su opinión en el llenado de encuestas.

Respecto a la organización del trabajo, para el análisis de las variables se ha trabajado con 2 dimensiones para la variable Nivel de Motivación y para la variable clima organizacional, 6 dimensiones, la misma que fue dispuesta de la siguiente manera:

Tabla N° 1

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
NIVEL DE MOTIVACIÓN	Factores de motivación	Disposición motivacional Clima motivacional
	Motivación laboral	Grados de motivación
CLIMA ORGANIZACIONAL	Liderazgo	Dirección
	Motivación	Estimulo de la excelencia Estimulo del trabajo
		Solución de conflictos
	Comunicación	Realización personal Reconocimiento
		Nivel de comunicación Intercambio de información
	Espacio físico	Ambientes
	Trabajo en equipo	Compromiso Compatibilidad de intereses
	Satisfacción	Involucración Nivel de satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las variables se ha diseñado una encuesta, la misma que fue validada a juicio de expertos. Para la variable ambiente laboral el instrumento diseñado cuenta con 34 reactivos y para la variable nivel de motivación, 36 reactivos, los participantes debían de responder marcando con un aspa sobre el indicador que mejor exprese su opinión y estaba señalado con los niveles valorativos expresados en los términos: Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre.

Para el análisis de las dimensiones se creó el siguiente esquema:

Tabla N° 2
MOTIVACIÓN

Nivel	Factores de Motivación	Motivación Laboral	Variable MOTIVACIÓN
Bajo	30 - 60	6 - 12	36 - 72
Medio	61 - 90	13 - 18	74 - 108
Alto	91 - 120	19 - 24	110 - 144



Tabla N° 3
CLIMA ORGANIZACIONAL

Nivel	Liderazgo	Motivación	Comunicación	Espacio Físico	Trabajo en Equipo	Satisfacción	Variable CLIMA ORGANIZACIONAL
Bajo	11 - 22	5 - 10	5 - 10	2 - 4	7 - 14	4 - 8	34 - 68
Medio	23 - 33	11 - 15	11 - 15	5 - 6	15 - 21	9 - 12	74 - 99
Alto	34 - 44	16 - 20	16 - 20	7 - 8	22 - 28	13 - 16	108 - 136

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron analizados a partir de las tablas de valoración precedentes, tanto en las encuestas para docentes como para personal administrativo; teniendo en consideración lo señalado, se dividió el análisis siendo el primer acápite los resultados obtenidos en las encuestas de los docentes y el segundo destinado al análisis de las respuestas del personal administrativo.

4.2. Análisis de las encuestas aplicadas al personal docente de la Escuela Profesional de Educación

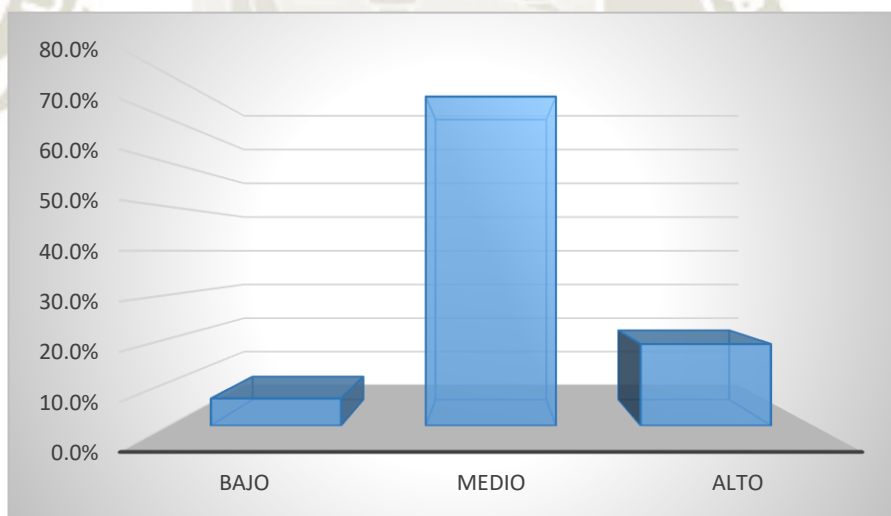
4.2.1. VARIABLE MOTIVACIÓN

Tabla N° 4
MOTIVACIÓN

NIVEL	RESULTADOS	
	<i>f</i>	%
Bajo	2	6
Medio	24	75
Alto	6	19
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 01



Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Los datos contenidos en la tabla y Figura anterior demuestran que en términos generales la variable nivel de motivación se encuentra en un nivel medio, estos datos resultan del promedio general obtenido en cada una de sus indicadores y dimensiones asignadas, que a continuación se detallan:

4.2.1.1. DIMENSIÓN: FACTORES DE MOTIVACIÓN

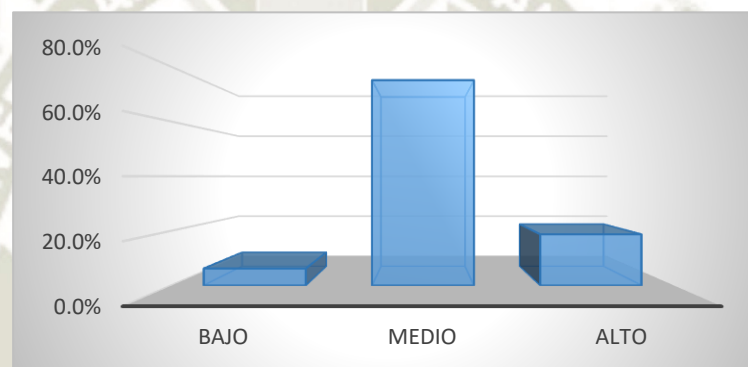
Tabla N° 05

Nivel	Resultados	
	<i>f</i>	%
Bajo	2	6
Medio	24	75
Alto	6	19
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 02

Frecuencias



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura precedentes muestran el análisis estadístico aplicado a la dimensión factores de motivación, la misma que cuenta con dos indicadores; en rasgos generales respecto a esta dimensión se ha encontrado que el 75% de todos los encuestados, de acuerdo a las respuestas vertidas en las encuestas aplicadas, dan un valor regular o medio a la recurrencia de los ítems considerados para esta dimensión en los dos indicadores considerados para esta.

El 19% dijo que la presencia de los ítems considerados para esta dimensión estaría dentro de un rango alto de incidencia, vale decir que para este grupo de personas los factores que motivan su labor sí son aceptables.

Finalmente, el 6 % de los encuestados señalaron que el cumplimiento o incidencia de los ítems considerados para esta dimensión aún se encuentra en un nivel bajo, es decir que hay insatisfacción respecto a las características esperadas.

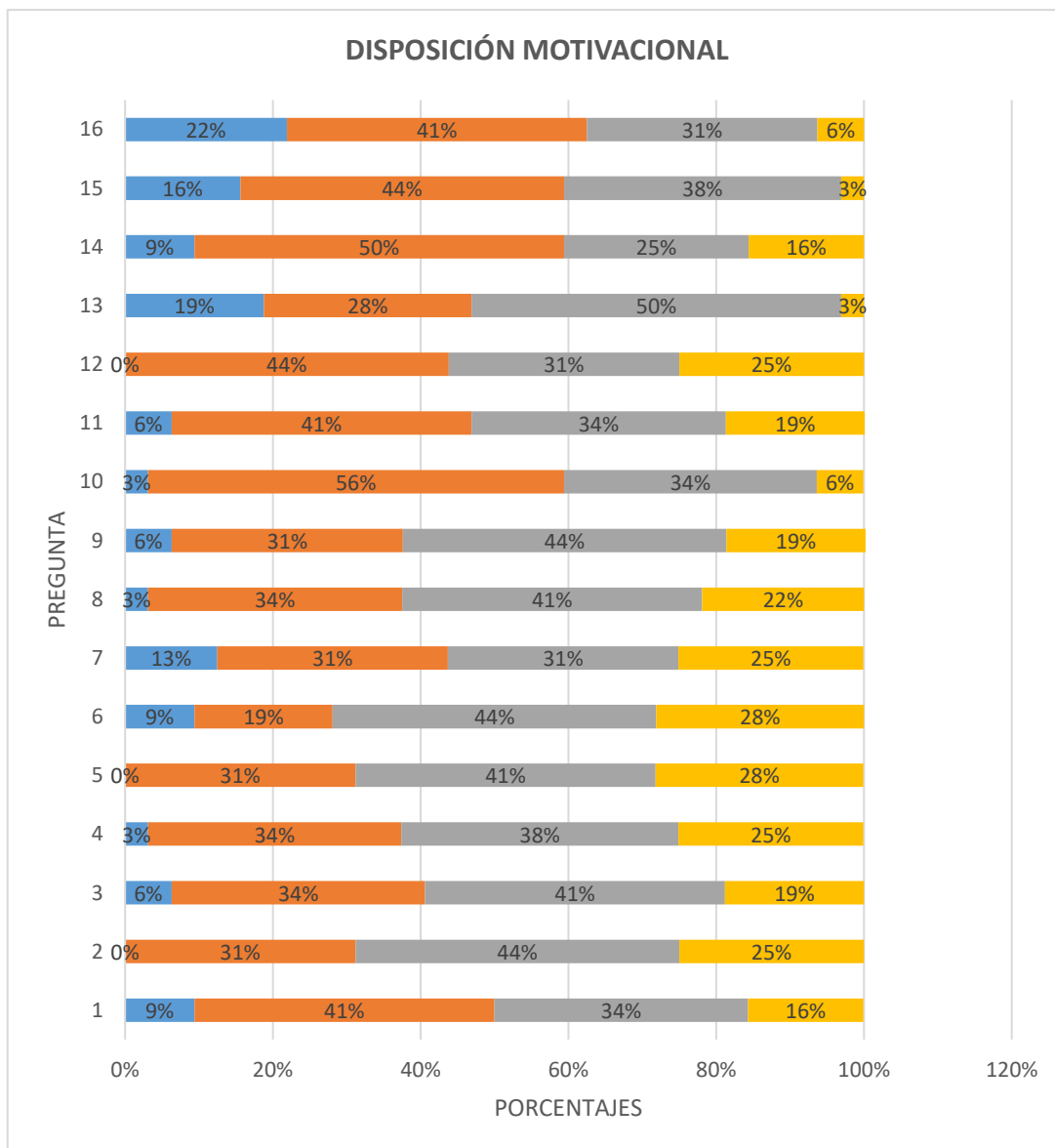
4.2.1.1.1. INDICADOR DISPOSICIÓN MOTIVACIONAL

Tabla N° 06

<i>Pregunta</i>	<i>Nunca</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Casi Siempre</i>		<i>Siempre</i>		<i>Total</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>1</i>	3	9	13	41	11	34	5	16	32	100
<i>2</i>	0	0	10	31	14	44	8	25	32	100
<i>7</i>	2	6	11	34	13	41	6	19	32	100
<i>8</i>	1	3	11	34	12	38	8	25	32	100
<i>9</i>	0	0	10	31	13	41	9	28	32	100
<i>19</i>	3	9	6	19	14	44	9	28	32	100
<i>20</i>	4	13	10	31	10	31	8	25	32	100
<i>21</i>	1	3	11	34	13	41	7	22	32	100
<i>22</i>	2	6	10	31	14	44	6	19	32	100
<i>24</i>	1	3	18	56	11	34	2	6	32	100
<i>25</i>	2	6	13	41	11	34	6	19	32	100
<i>28</i>	0	0	14	44	10	31	8	25	32	100
<i>29</i>	6	19	9	28	16	50	1	3	32	100
<i>30</i>	3	9	16	50	8	25	5	16	32	100
<i>31</i>	5	16	14	44	12	38	1	3	32	100
<i>32</i>	7	22	13	41	10	31	2	6	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 03



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura precedente nos muestra los resultados de las encuestas para los docentes respecto a los siguientes ítems: el N°1: Existen posibilidades de ascender y mejorar sus condiciones laborales (promueve el crecimiento y desarrollo personal y profesional.), donde el 41% señaló que algunas veces se les presentaba estas oportunidades. Respecto al ítem N° 2: Posee la libertad para elegir su propio método de trabajo, el 44 indicó que casi siempre tenían la posibilidad de elegir su propio método de trabajo, porcentaje que evidencia que cada docente puede ejercer liderazgo sobre su materia y su forma de trabajar; respecto al ítem N° 7: El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para

Ud., el 41% indicó que casi siempre sentían que dicho tiempo era suficiente y equivalente para el descanso después de su jornada laboral, es necesario aclarar que el descanso dura 02 meses.

Por otro lado, respecto al ítem N° 8: Se siente motivado a realizar su trabajo, solamente el 3% dijo que nunca sentía motivación de realizar su trabajo, el 34.3% indicó que algunas veces se sentía motivado, el 38% indicó que casi siempre sentía motivación y el 25% dijo que siempre estaba motivado al realizar su trabajo. Por otro lado, en el ítem 9: Se siente motivado de ir a trabajar, se observó casi los mismos resultados, ya que el 31% dijo que algunas veces se sentía motivado de ir a trabajar, el 41% dijo que casi siempre sentía motivación de ir a trabajar y el 28% señaló que siempre sentía motivación.

Sobre el ítem N° 19: Cumplir con sus actividades laborales es una tarea estimulante para usted, el 9% de docentes encuestados dijo que nunca se sentía estimulado de realizar sus actividades, el 19% algunas veces, el 44% casi siempre y el 28% siempre.

Siguiendo esta misma línea, respecto al ítem N° 20: Cuando se realizan trabajos en grupo, se siente a gusto, el 13% indicó que no se sentía a gusto de trabajar en grupo, ya que existen algunas diferencias personales y políticas que afectan el desenvolvimiento personal y grupal, el 31% dijo que algunas veces, el 31 % casi siempre y el 25% siempre.

Sobre el ítem N° 21: Se siente a gusto con su horario de trabajo, el 34% dijo que algunas veces, el 41% casi siempre y el 22% siempre, respecto al ítem N° 22: Está conforme con el puesto de trabajo que ocupa en el momento, se aprecia sorprendentemente que el 6% de docentes indicó que nunca se siente a gusto con el puesto de trabajo que ocupa, el 31% algunas veces, el 44% casi siempre y el 19% siempre. Respecto al ítem N° 24: El ambiente de trabajo en el que se desempeña es adecuado, el porcentaje mayoritario representado por el 56% indicó que algunas veces este ambiente de trabajo es el adecuado, quizá se aprecia que la frecuencia es más alta en esta alternativa pues el trabajo docente no se circunscribe a un solo espacio ya que estos rotan de aula y hasta de facultades al momento de impartir su cátedra, estos resultados se deben definitivamente a la variada infraestructura institucional de la universidad.

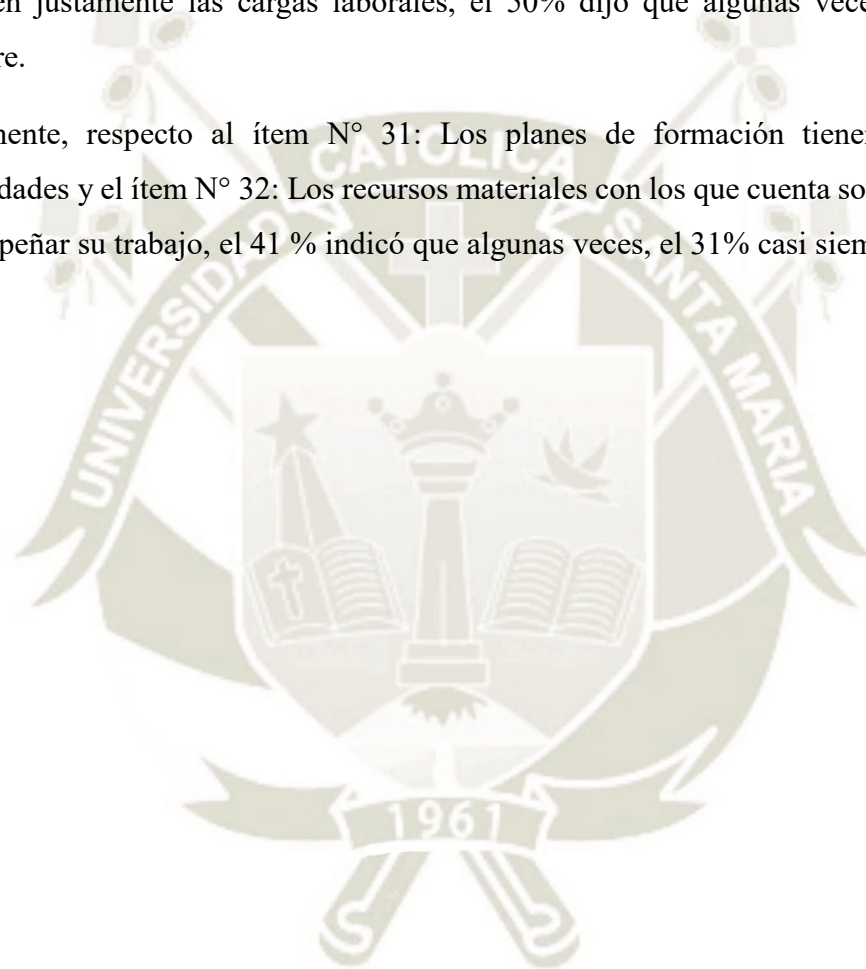
A su vez respecto al ítem N° 25: Las tareas que realiza se corresponden con las funciones de su puesto, el 6% considera que nunca las funciones que se le asignan corresponden a su puesto o al cargo que ocupa, el 41% señaló que algunas veces, el 34% casi siempre y el 19%

siempre. Respecto al ítem N° 28: En su trabajo le permiten ser creativo/a, el 44% dijo que algunas veces les permiten ser creativos.

Respecto al ítem N° 29: Cuando el trabajo no está bien hecho recibe críticas constructivas de su superior/a, el 19% indicó que nunca, el 28 % algunas veces y el 50% casi siempre; finalmente el 3% dijo que siempre.

En el ítem N° 30: Las cargas de trabajo están bien repartidas, el 9% considera que nunca se reparten justamente las cargas laborales, el 50% dijo que algunas veces y el 25% casi siempre.

Finalmente, respecto al ítem N° 31: Los planes de formación tienen en cuenta sus necesidades y el ítem N° 32: Los recursos materiales con los que cuenta son suficientes para desempeñar su trabajo, el 41 % indicó que algunas veces, el 31% casi siempre.



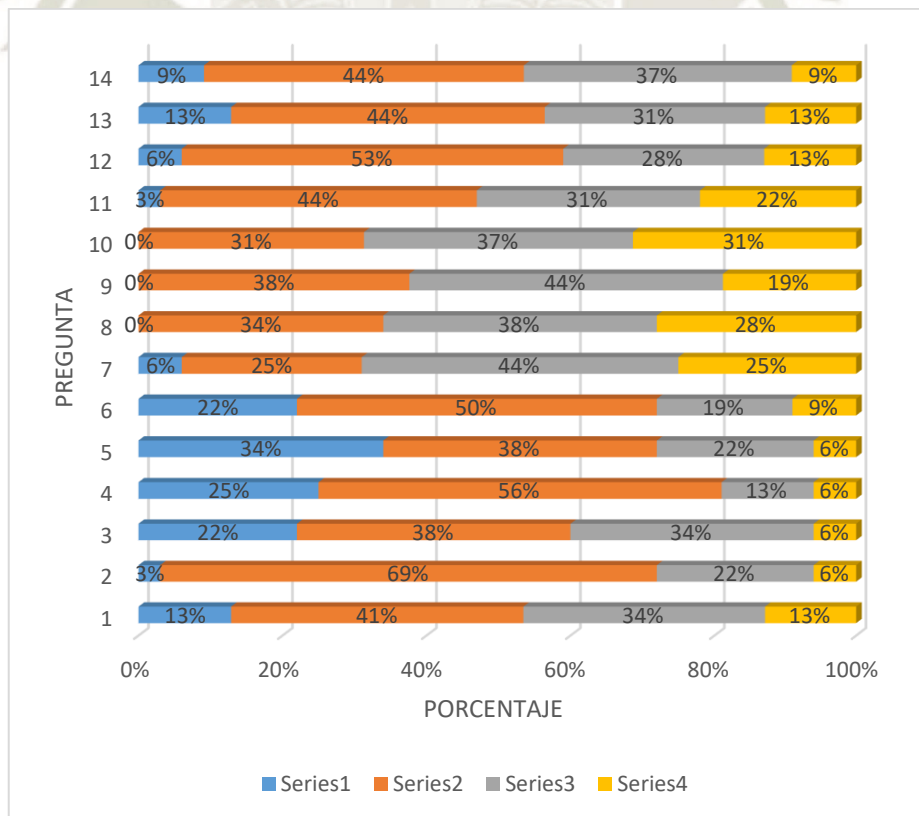
4.2.1.1.2. INDICADOR CLIMA MOTIVACIONAL

Tabla N° 07

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	4	13	13	41	11	34	4	13	32	100
33	1	3	22	69	7	22	2	6	32	100
34	7	22	12	38	11	34	2	6	32	100
3	8	25	18	56	4	13	2	6	32	100
4	11	34	12	38	7	22	2	6	32	100
5	7	22	16	50	6	19	3	9	32	100
10	2	6	8	25	14	44	8	25	32	100
11	0	0	11	34	12	38	9	28	32	100
12	0	0	12	38	14	44	6	19	32	100
13	0	0	10	31	12	37	10	31	32	100
14	1	3	14	44	10	31	7	22	32	100
15	2	6	17	53	9	28	4	13	32	100
16	4	13	14	44	10	31	4	13	32	100
17	3	9	14	44	12	37	3	9	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 04



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura que antecede muestra los resultados obtenidos para el indicador clima motivacional respecto de los ítems asignados para este en la encuesta aplicada.

Los ítems asignados para poder medir la incidencia de este indicador fueron:

6. El medio donde se desempeña le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo
33. Su opinión es tomada en cuenta al interior de su Escuela profesional.
34. Considera que su trabajo está bien remunerado
3. Obtiene reconocimiento por el trabajo que realiza
4. Existen beneficios y motivación para su salud emocional y psicológica.
5. Sus aspiraciones se ven prósperas por las políticas de su institución.
10. Las actividades que realiza en su centro de trabajo le permiten aprender y desarrollarse profesionalmente.
11. Cuando se le propone algún cargo o responsabilidad dentro de su institución, usted la acepta a fin de lograr que su institución crezca y mejore.
12. El trabajo que realiza le permiten sentirse realizado
13. Mantiene una relación cordial con todos sus compañeros de trabajo.
14. Existe confianza entre todos sus compañeros de trabajo.
15. Todos y cada uno de los trabajadores de la Escuela Profesional se comprenden y aceptan tal como son.
16. Existe una relación armoniosa en el lugar donde trabaja.
17. Siente seguridad en su centro de trabajo.

En líneas generales se observa que los porcentajes más recurrentes vienen a ser las respuestas marcadas en “Algunas veces”, ya que los porcentajes obtenidos van desde el 25% hasta el 69%, valores que demuestran una percepción regular o media de cumplimiento de los estándares establecidos para este indicador.

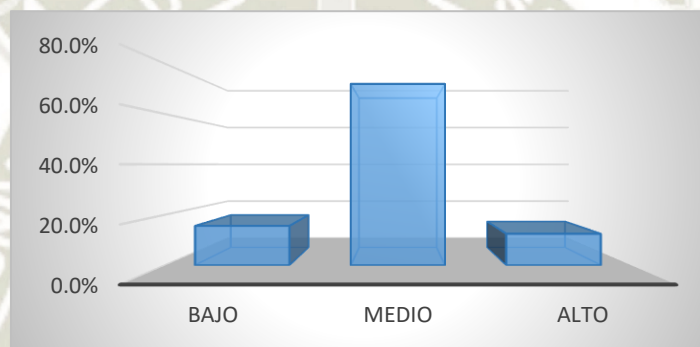
4.2.1.2. DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN LABORAL

Tabla N° 08

Nivel	Resultados	
	<i>F</i>	%
Bajo	5	15
Medio	23	72
Alto	4	13
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 05



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura precedente muestran los resultados generales obtenidos para la dimensión Motivación laboral, la misma que a su vez cuenta con un indicador (grados de motivación), agrupando los resultados obtenidos, se tiene que el 72% de los encuestados ha indicado sobre la presencia o recurrencia de los estándares establecidos para esa dimensión se encuentran en un promedio medio o regular, el 15, bajo; y el 13% alto.

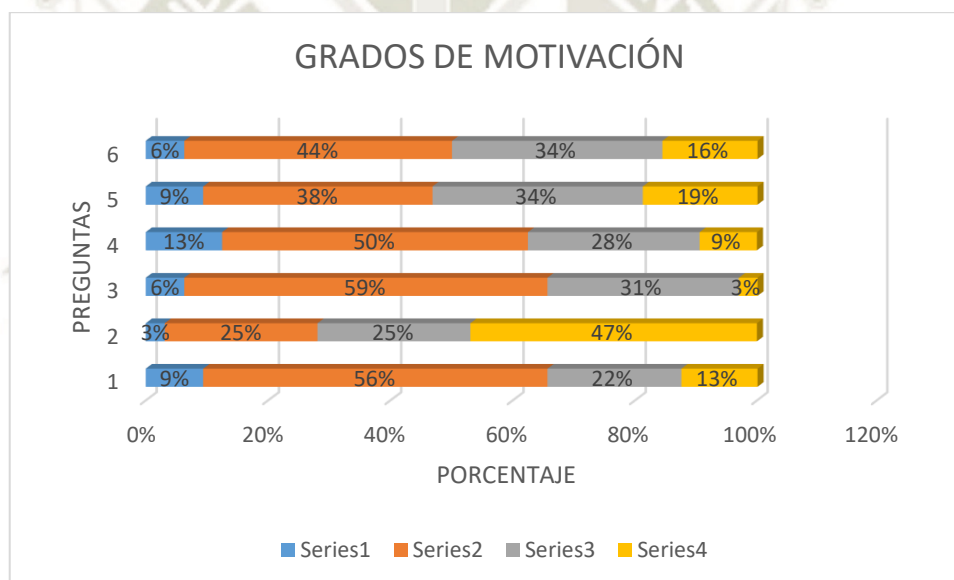
4.2.2.1.1. INDICADOR GRADOS DE MOTIVACIÓN

Tabla N° 09

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
35	3	9	18	56	7	22	4	13	32	100
23	1	3	8	25	8	25	15	47	32	100
26	2	6	19	59	10	31	1	3	32	100
27	4	13	16	50	9	28	3	9	32	100
18	3	9	12	38	11	34	6	19	32	100
36	2	6	14	44	11	34	5	16	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N°06



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura precedente muestran el análisis de las respuestas alcanzadas respecto de los estándares establecidos para el indicador grados de motivación, expresados en los siguientes ítems:

- 35. Cuando tiene una queja o insatisfacción se siente en libertad de hablar con la autoridad competente de su Escuela Profesional
- 23. Se siente orgulloso de trabajar en la universidad y la Escuela Profesional
- 26. Existe tensión y estrés en el ambiente de trabajo
- 27. Puede participar en las decisiones que afectan a su trabajo
- 18. Se siente a gusto de formar parte del grupo al que pertenece.
- 36. La comprensión y el respeto son características propias de la entidad donde labora.

De los resultados obtenidos, se aprecia que los porcentajes mayoritarios fluctúan entre el 25% y el 57% para la respuesta “algunas veces”, siendo que estos porcentajes serían los más altos; ya que “casi siempre” fluctúa entre 25% y 34%; mientras para siempre y nunca estos bajan y no son relevantes para la presente.

Como ya se ha señalado, estos resultados demuestran que la motivación no es buena ni mala sino regular, coincidiendo este análisis con el realizado para el total de la dimensión.



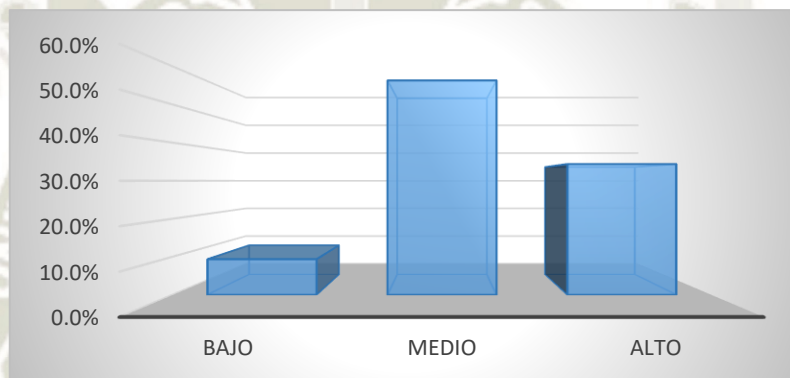
4.2.2. VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla N° 10

Nivel	Resultados	
	F	%
Bajo	3	10
Medio	18	56
Alto	11	34
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 07



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la tabla y Figura anteriores muestra el análisis final al que se ha arribado respecto a la variable clima organizacional, para la cual se han designado 6 dimensiones: Liderazgo (4 indicadores), Motivación (2 indicadores), Comunicación (2 indicadores), Espacio físico (1 indicador), Trabajo en equipo (3 indicadores) y Satisfacción (1 indicador); resultados que fueron recogidos por medio de las encuestas y se tuvo el siguiente resultado; el 56,% del total se entiende que el clima organizacional es medio o regular, el 34.% alto y el 10% bajo.

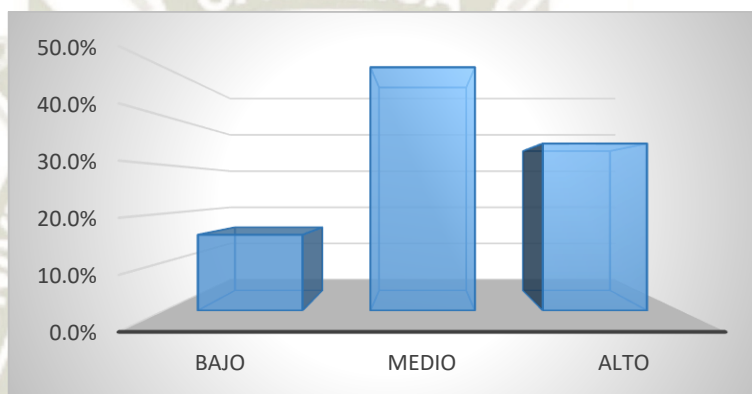
4.2.2.1 DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO

Tabla N° 11

Nivel	Resultados	
	<i>F</i>	%
Bajo	5	16
Medio	16	50
Alto	11	34
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 08



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura anteriores muestran el resumen totalizador de los resultados obtenidos mediante las encuestas y los ítems designados para cada uno de los indicadores componentes de la dimensión 1 del clima organizacional, Liderazgo. Donde el 50% de la percepción señala que el liderazgo es medio, el 34% señaló que es alto y el 16% bajo; de esto se puede afirmar que la tendencia es buena ya que los resultados tienden de regular a alto, esta información se sustenta en los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores que a continuación pasaremos a analizar.

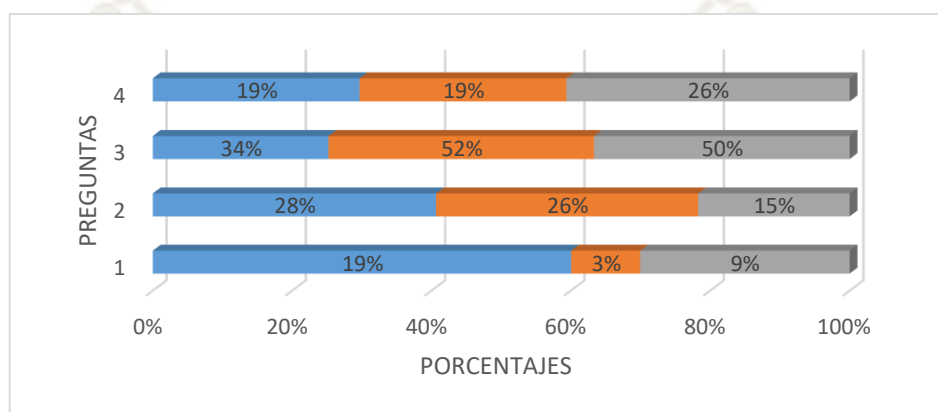
4.2.2.1.1. INDICADOR: DIRECCIÓN

Tabla N° 12

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
4	6	19	9	28	11	34	6	19	32	100
7	1	3	8	26	17	52	6	19	32	100
9	3	9	5	15	16	50	8	26	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 09



Fuente: Elaboración propia

De la tabla y Figura, se tiene que para el indicador Dirección se asignaron 3 ítems, signados de la siguiente manera; ítem N° 04, el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la institución, ítem N° 7, existe comunicación fluida con las personas que ocupan un cargo o representan autoridad y el ítem N° 9, su jefe inmediato le permite participar en la planificación del trabajo que realiza; respecto a los resultados y frecuencias encontradas se observa que en los 3 ítems las frecuencias más altas se encuentran dentro de la respuesta “Casi Siempre”, es decir que la Dirección ejercida por las autoridades o la organización intrainstitucional; estos resultados nos permiten afirmar que la percepción de los docentes respecto del nivel de comunicación interno y la apertura al dialogo por parte de las autoridades, así como la distribución de funciones y cargos dentro de la Escuela Profesional, es buena ya que en su mayoría los docentes señalan que en su práctica, estas acciones están presentes casi siempre.

Se puede concluir que respecto a la dimensión Dirección la percepción es buena, lo que coadyuva a un buen clima organizacional, al menos en lo que respecta a la comunicación y orden interno.

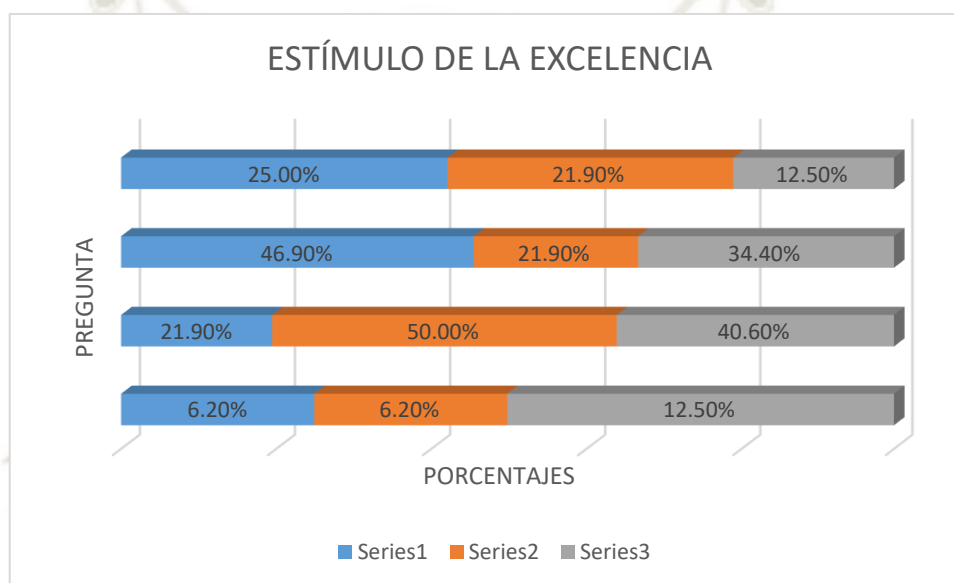
4.2.2.1.2. INDICADOR: ESTÍMULO DE EXCELENCIA

Tabla N° 13

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
16	4	13	11	33	12	38	5	16	32	100
17	3	9	14	44	8	25	7	22	32	100
32	4	13	14	44	12	38	2	5	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura anterior nos muestra el análisis estadístico de las respuestas obtenidas para los ítems N° 16, las autoridades de su Escuela Profesional ofrecen información necesaria y capacitación para lograr su profesionalización y especialización, ítem N° 17, la institución brinda los recursos necesarios para realizar con eficiencia su trabajo; y el ítem N° 32, la Universidad le da oportunidades para desarrollar su nivel profesional, para los cuales se observa que los porcentajes mayoritarios se encuentran en la respuesta “Algunas Veces”, donde se obtuvieron el 33%, 44% y 44% respectivamente para cada ítem.

Asimismo, respecto de la respuesta “Casi siempre”, se obtuvieron 38%, 38% y 25% respectivamente para cada ítem, lo que nos lleva a concluir que, si bien existe promoción de capacitaciones y cursos de desarrollo personal, estos son eventuales o no son de conocimiento de todos los docentes.

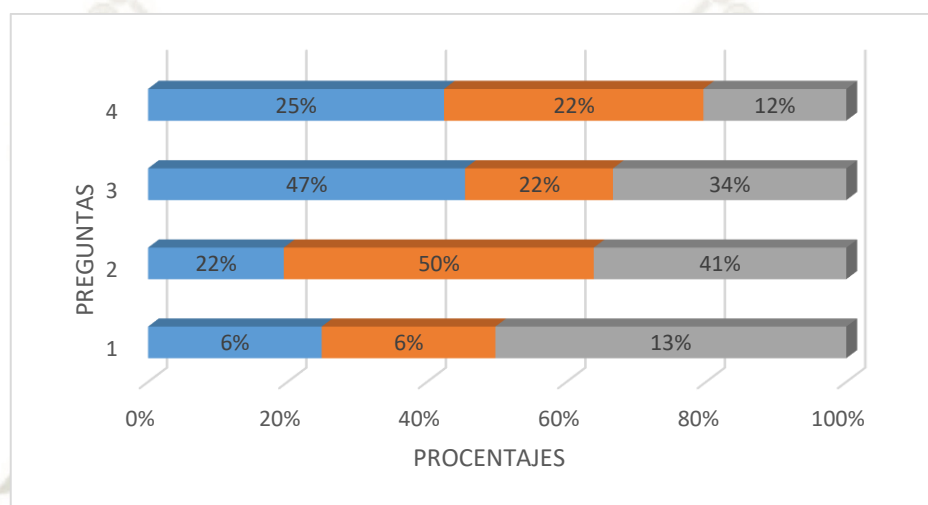
4.2.2.1.3. INDICADOR: ESTÍMULO DE TRABAJO

Tabla N° 14

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	2	6	7	22	15	47	8	25	32	100
13	2	6	16	50	7	22	7	22	32	100
31	4	13	13	41	11	34	4	12	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 11



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura anterior muestran los resultados obtenidos para los ítems N° 8, existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar; ítem N° 13, las autoridades de su Escuela Profesional tienen en mente los intereses de los docentes y servidores administrativos al tomar decisiones y el ítem N° 31, cuando se implanta una nueva aplicación informática, procedimientos u otros, se le da la capacitación suficiente, para los cuales se aprecia que las frecuencias más altas se encuentran en la respuesta “Algunas Veces”, con porcentajes 22%, 50% y 41% respectivamente para cada ítem, seguidamente se aprecia que para la respuesta “Siempre” los resultados obtenidos son el 25%, 22% y el 12% respectivamente para cada ítem señalado. Estos resultados demuestran de por sí una mejora sustancial respecto a la motivación interna que reciben los docentes para realizar su trabajo; por otro lado, existe un buen número de docentes que consideran que siempre se dan indicaciones correctas, se toma en cuenta sus opiniones y que se les comunica cualquier cambio, lo que es una clara muestra de que existen fortalezas dentro de la institución donde laboran y que estas pueden ser tomadas en cuenta para lograr cambios sustanciales como

entidad, lo que al final se verá reflejado en un servicio de mejor calidad hacia el usuario. No obstante de lo señalado líneas arriba, se tiene que aún existe un porcentaje menor al 15% que aun considera que estas acciones no se dan dentro de la institución; al respecto basándonos en los resultados obtenidos podríamos aventurarnos a señalar que los docentes que han indicado que nunca han percibido este estímulo para desarrollar su trabajo, podrían ser algunos a los cuales no ha llegado la información o que desconocen la misma por su estadía temporal dentro de la institución, situación que pudo no haber permitido que se percataran o que gozaran de éstos.



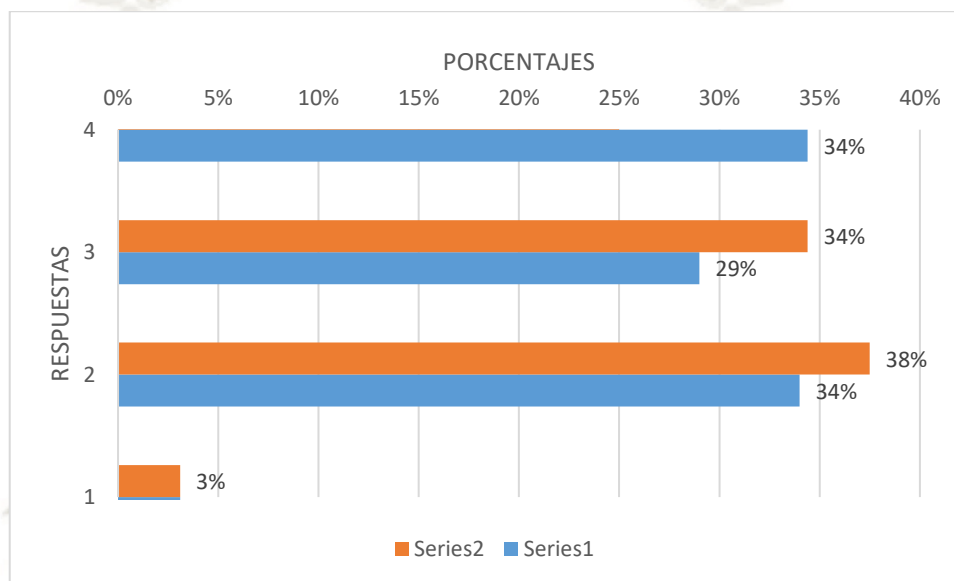
4.2.2.1.4. INDICADOR: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Tabla N° 15

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	1	3	11	34	9	29	11	34%	32	100
23	1	3	12	38	11	34	8	25%	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12



Fuente: Elaboración propia

De la tabla y Figura anterior se deduce el análisis de las respuestas obtenidas para los ítems escogidos para el indicador: Solución de conflictos, los mismos que están enunciados de la siguiente manera: ítem 10, su jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal a su cargo y el ítem 23, el equipo de trabajo se orienta a solución de problemas, los resultados obtenidos muestran frecuencias altas para la respuesta “Algunas veces”, con porcentajes 34% y 38% respectivamente para cada ítem, asimismo, estos resultados son seguidos por el 29% para el ítem 10 y el 34% para el ítem 23 en la respuesta “Casi siempre”; respecto a estos se puede afirmar que existe una tendencia buena para la solución de conflictos.

Finalmente, al igual que en los indicadores anteriores respecto a la dimensión N° 01, los porcentajes inferiores se observan en la respuesta “Nunca”, la cual en esta oportunidad tiene 3% para cada ítem.

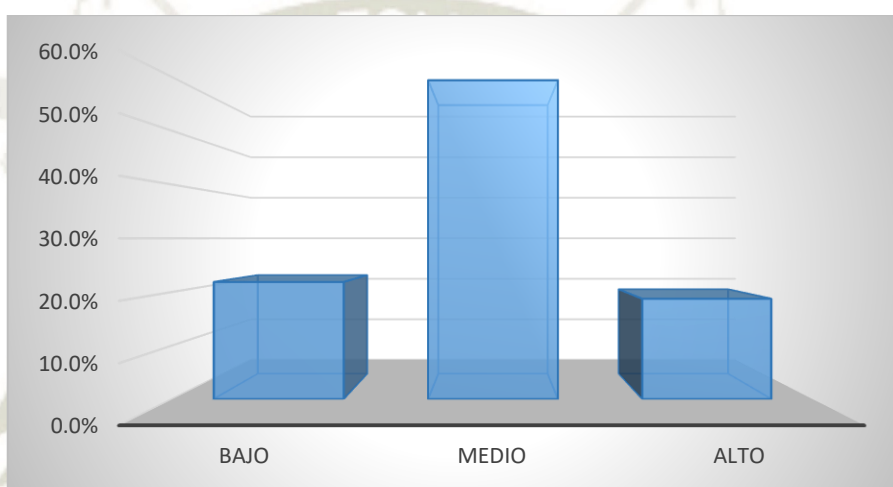
4.2.2.2. DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN

Tabla N° 16

Nivel	Resultados	
	<i>F</i>	%
Bajo	7	22
Medio	19	59
Alto	6	19
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 13



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura anterior muestran el resumen global de los resultados obtenidos para la dimensión motivación, la misma que contaba con 02 indicadores: Realización personal y Reconocimiento.

Al respecto se aprecia que el 59 % del total recae sobre el valor medio, el 22% bajo y 19% alto; estos resultados se obtuvieron gracias a las respuestas emitidas por los docentes para cada ítem asignado.

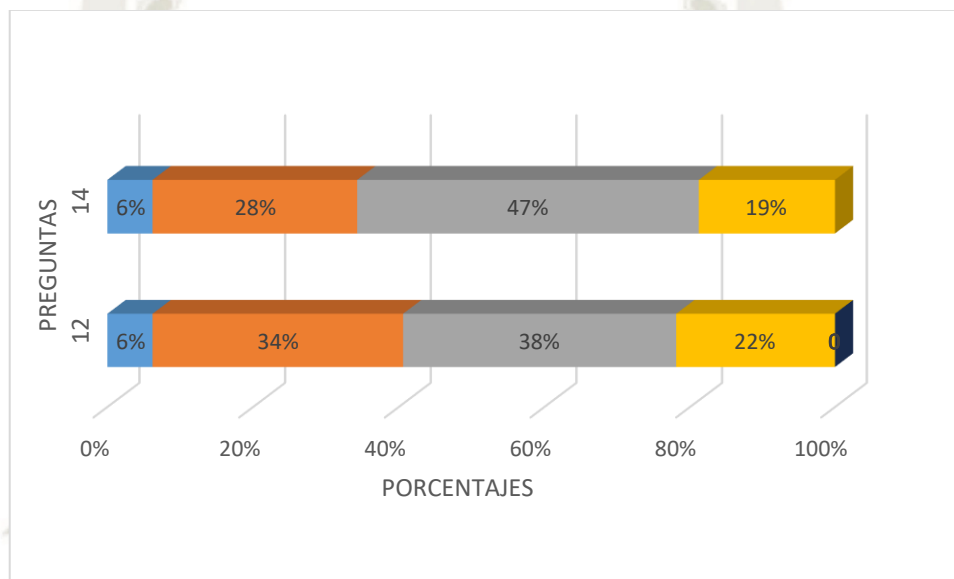
4.2.2.2.1. INDICADOR: REALIZACIÓN PERSONAL

Tabla N° 17

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	2	6	11	34	12	38	7	22	32	100
14	2	6	9	28	15	47	6	19	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 14



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura anterior muestran los resultados para los ítems 12, las autoridades de su Escuela Profesional respaldan la iniciativa de los demás docentes y/o trabajadores administrativos y el ítem N° 14, tiene autonomía para tomar decisiones para el cumplimiento de sus funciones, donde se aprecia que el porcentaje más alto corresponde a la respuesta “Casi siempre” con el 38% y el 47% respectivamente, seguido por el 34% y el 28% respectivamente para cada ítem para la respuesta “algunas veces” resultados que no superan el 50% lo que indica que hay espacio para la mejora.

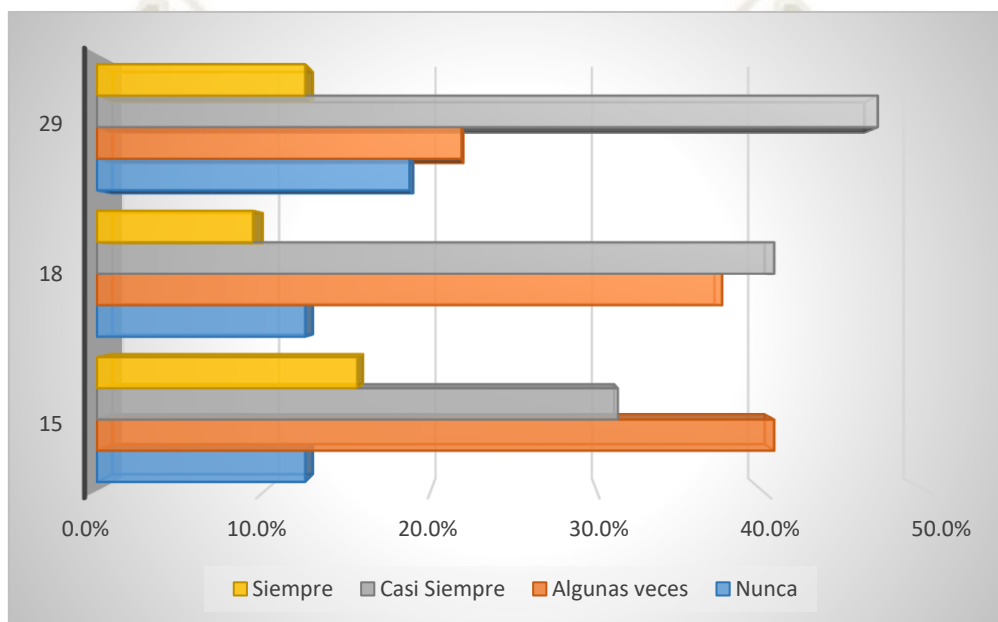
4.2.2.2.2. INDICADOR: RECONOCIMIENTO

Tabla N° 18

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	4	13	13	40	10	31	5	16	32	100
18	4	13	12	38	13	40	3	9	32	100
29	6	18	7	22	15	47	4	13	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 15



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura precedentes muestran los resultados obtenidos para los ítems N° 15, en la universidad se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal; el ítem N° 18, las autoridades reconocen y valoran su trabajo y el ítem N° 29, recibe información de cómo desempeñó su trabajo; donde las frecuencias más altas recaen en la respuesta “Algunas veces” y “Casi siempre”, simbolizados por el 40 % y el 47% respectivamente para cada respuesta, estos resultados demuestran que hay una tendencia fuerte a la eficiencia, aunque aún hay aspectos y personal en el que se debe enfocar y mejorar.

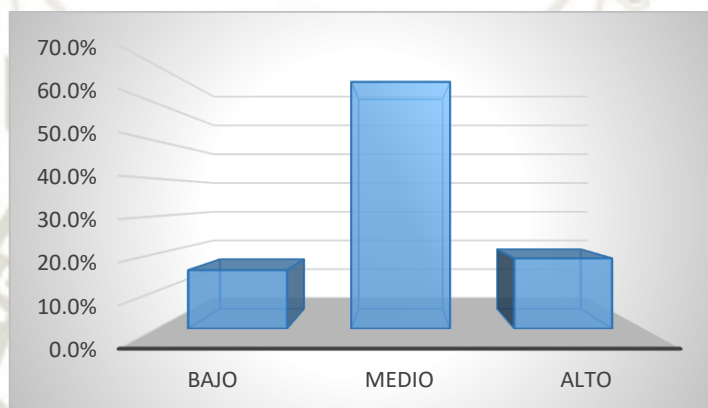
4.2.2.3. DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN

Tabla N° 19

Nivel	Resultados	
	<i>f</i>	%
Bajo	5	16
Medio	21	66
Alto	6	18
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 16



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figuras que anteceden demuestran las frecuencias obtenidas respecto de la dimensión Comunicación, resultados que fueron obtenidos de las respuestas de los docentes para los ítems atribuidos a cada indicador que compone esta dimensión, entre ellos: Nivel de comunicación e Intercambio de información, siendo que el 66% de los encuestados percibe la comunicación en un nivel medio, el 18% considera que esta es alta y el 16% de docentes consideraría esta como de bajo nivel.

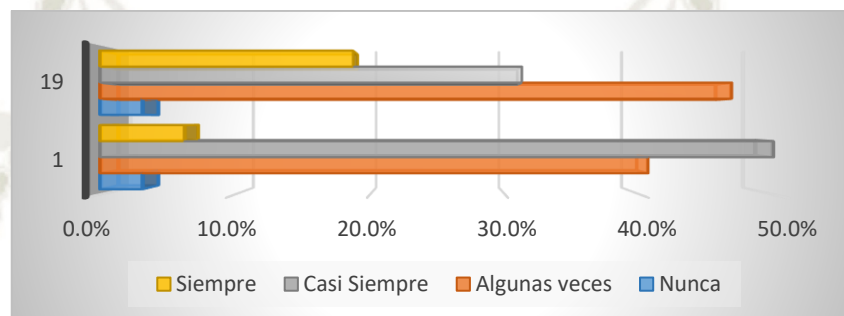
4.2.2.3.1. INDICADOR: NIVEL DE COMUNICACIÓN

Tabla N° 20

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1	3	13	41	16	50	2	6	32	100
19	1	3	15	47	10	31	6	19	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 17



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura nos muestra el análisis estadístico aplicado para el indicador Nivel de comunicación dentro de la dimensión Comunicación, indicador para el cual se asignaron 2 ítems; el ítem N° 1, existe una relación interpersonal adecuada entre todos los docentes de la EP de Educación y el ítem N° 19, se hace presente la comunicación entre las diferentes instancias de su escuela profesional.

Para el ítem N° 01 se aprecia que la frecuencia más alta está en “Casi Siempre” con el 50% de docentes encuestados que reconocen que el nivel de comunicación interna es buena, seguido por el 40.6% que manifestó que el nivel de comunicación interpersonal es adecuado “Algunas veces”.

Respecto al ítem N° 19 la frecuencia más alta se aprecia en la respuesta “algunas veces” con un 47% de docentes que considera que “Algunas veces” existe comunicación entre instancias dentro de la Escuela Profesional, seguido por el 31% de docentes que considera que “casi siempre” hay comunicación interdependencias dentro de la Escuela Profesional de Educación.

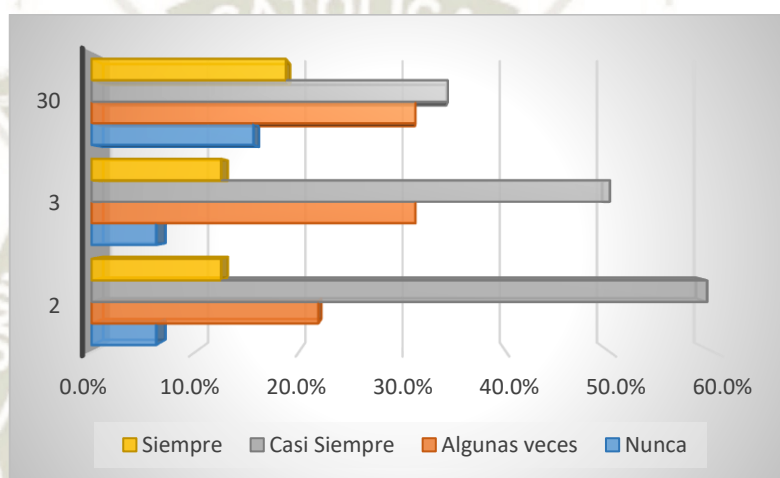
4.2.2.3.2. INDICADOR: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

Tabla N° 21

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	2	6	7	22	19	59	4	13	32	100
3	2	6	10	31	16	50	4	13	32	100
30	5	16	10	31	11	34	6	19	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 18



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura que antecede muestra los resultados de los ítems N° 2, los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre docentes, administrativos y autoridades; ítems N° 3, los medios que se utilizan para el traslado de la comunicación resultan ser los más eficientes y el ítem N° 30, sus compañeros/as de trabajo son hostiles o conflictivos/as (existen diferencias insalvables que impiden un ambiente armonioso), donde las frecuencias más altas se registran en la respuesta “Casi siempre” con 59%, 50% y 34%, resultados que nos permiten afirmar que el intercambio de comunicación es regular, toda vez que los porcentajes no demuestran mayoría absoluta sino parcialidad que puede mejorar.

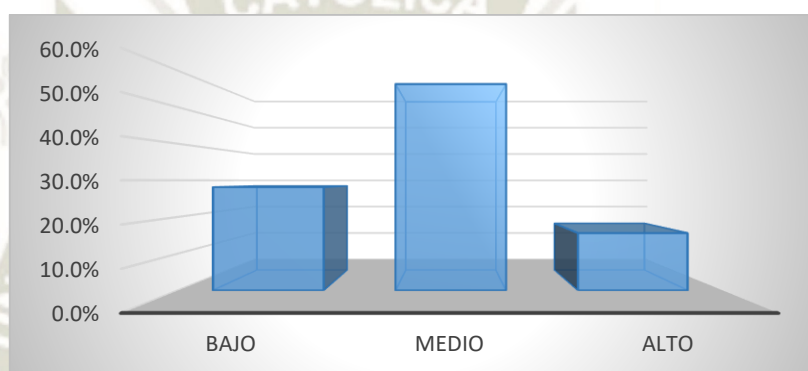
4.2.2.4. DIMENSIÓN 4: ESPACIO FÍSICO

Tabla N° 22

Nivel	Resultados	
	<i>F</i>	%
Bajo	9	28
Medio	18	56
Alto	5	16
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 19



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura que anteceden muestran el resumen de la información obtenida respecto a la dimensión Espacio físico, las mismas que permiten concluir que el 56% de docentes encuestados señaló que es medio, el 28% bajo y el 16% alto. Esta dimensión tiene 1 indicador: Ambientes.

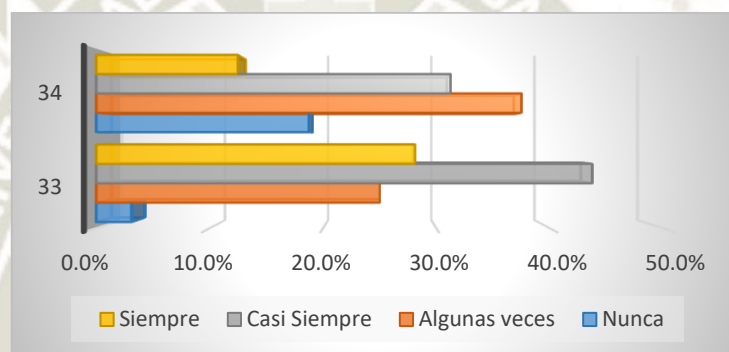
4.2.2.4.1. INDICADOR: AMBIENTES

Tabla N° 23

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
33	1	3	8	25	14	44	9	28	32	100
34	6	17	12	38	10	31	4	13	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 20



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura anterior evidencia las frecuencias obtenidas como respuesta a los ítems: N° 33, logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno y el ítem 34, las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) del lugar donde desempeñan sus funciones son buenas; respecto de los cuales la frecuencia más alta se percibe en la respuesta “Casi siempre” con el 44% y 31% respectivamente, estos resultados demuestran que la visión de los docentes sobre el espacio es baja ya que ni siquiera supera el 50% cuando lo óptimo debería ser más del 75%.

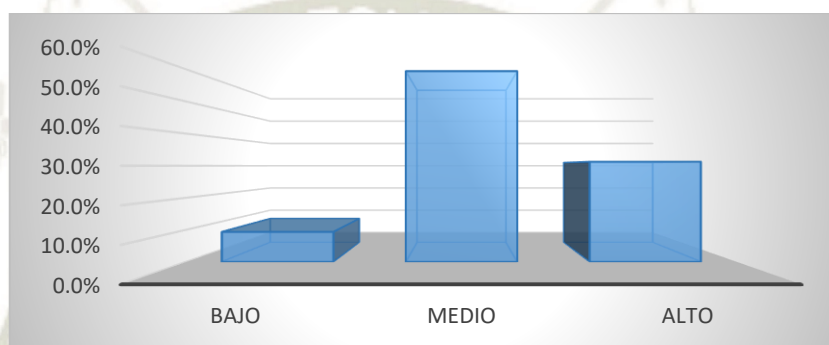
4.2.2.5. DIMENSIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO

TABLA N° 24

Nivel	Resultados	
	<i>f</i>	%
Bajo	3	10
Medio	19	59
Alto	10	31
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 21



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura que anteceden muestran el resumen general respecto de la dimensión Trabajo en equipo, donde se aprecia que el 59% los docentes perciben que el trabajo en equipo es regular o medio, el 31% alto y el 10% bajo.

Esta dimensión tiene e indicadores: Compromiso, compatibilidad de intereses e involucración, las mismas que cuentan con sendos indicadores e ítems.

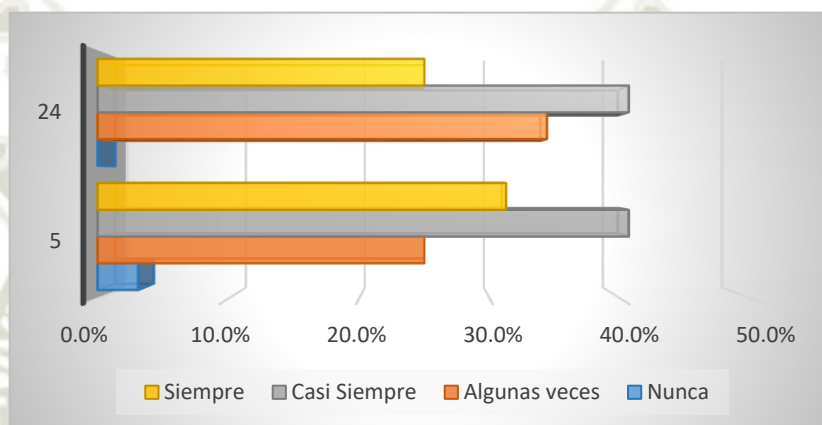
4.2.2.5.1. INDICADOR COMPROMISO

Tabla N° 25

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	1	3	8	25	13	41	10	31	32	100
24	0	0	11	34	13	41	8	25	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 22



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura que preceden evidencian los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas para los docentes respecto de los ítems 5, su persona se siente a gusto trabajando en grupo con sus colegas y el ítem 24, cumple con las metas dentro de los plazos establecidos., donde se aprecia que las frecuencias más altas responden a la respuesta “Casi siempre”, en ambos ítems con un 41%. Si bien este resultado evidencia que existe compromiso de trabajo por parte de los docentes aun es necesario recalcar que para lograr la excelencia debería ser la mayoría la que opine.

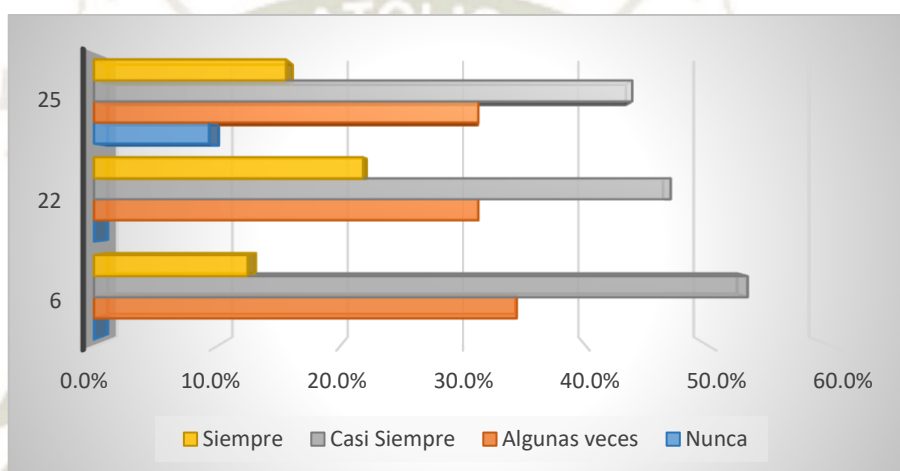
4.2.2.5.2. INDICADOR: COMPATIBILIDAD DE INTERESES

Tabla N° 26

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	0	0	11	34	17	53	4	13	32	100
22	0	0	10	31	15	47	7	22	32	100
25	3	9	10	31	14	44	5	16	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 23



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura muestran las frecuencias obtenidas respecto a las respuestas emitidas por los docentes para los ítems; N° 6, cuando se forman comisiones sin importar quienes compongan dichos grupos, la comunicación es buena y se logran las metas propuestas, ítem 22, se hace presente el intercambio de ideas en el equipo de trabajo e ítem 25, la distribución de la carga de trabajo es racional.

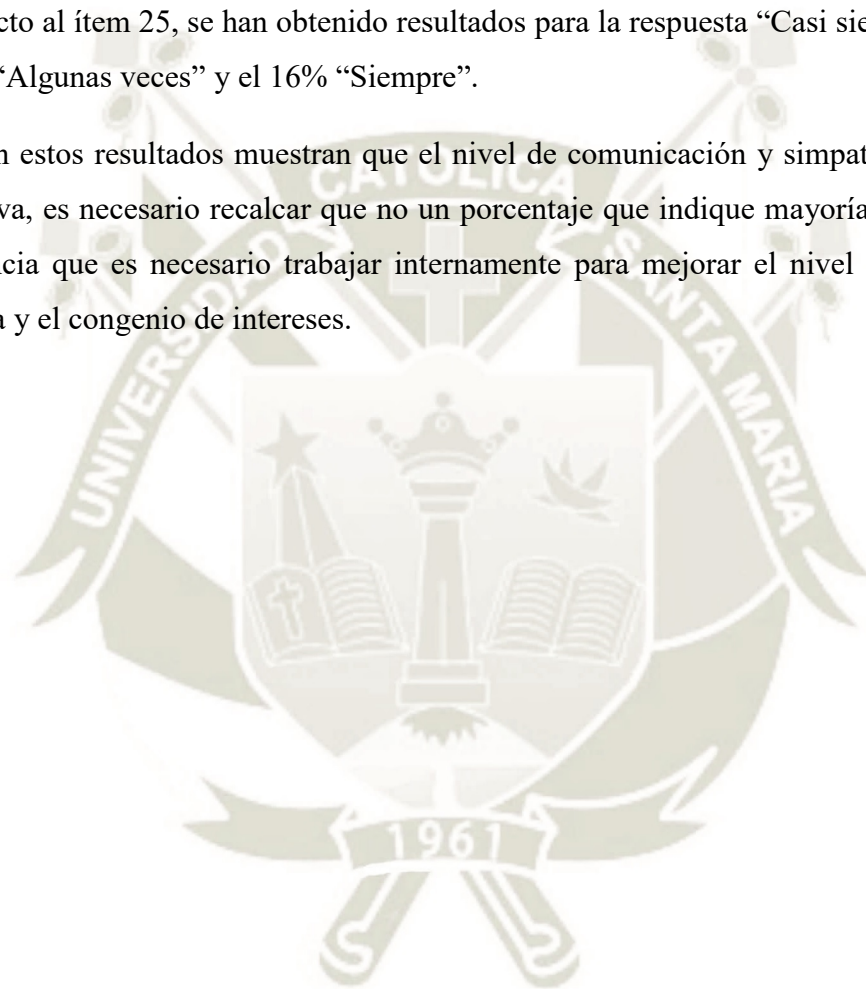
Al respecto se tiene que para el ítem 6 la frecuencia más alta está registrada en la respuesta “Casi siempre”, donde 17 docentes representados por el 53% señalaron que existe buena comunicación en los grupos o comisiones que se formen sin importar quienes sean los integrantes, seguido de un 34% que dijo que “algunas veces” sucede esto, el 12% señaló que siempre y no existe registrado ninguna respuesta que haya marcado en nunca. Estos resultados advierten que los docentes tienen buena predisposición para trabajar en equipos, sin embargo, los resultados no son tan óptimos toda vez que para señalar que existe un nivel

alto de compatibilidad de intereses los promedios deberían ser en su mayoría más del 75%, esto con un margen del 25% por la diferencia de caracteres, finalmente esto demuestra que es necesario seguir trabajando para mejorar y lograr que los docentes ofrezcan resultados de mejor calidad.

Respecto del ítem N° 22 se tiene que el 47% señaló que “Casi siempre” se hace presente el intercambio de ideas en los grupos de trabajo, el 31% “Algunas veces” y el 22% “Siempre”.

Respecto al ítem 25, se han obtenido resultados para la respuesta “Casi siempre” el 44%, el 31 % “Algunas veces” y el 16% “Siempre”.

Si bien estos resultados muestran que el nivel de comunicación y simpatía no es del todo negativa, es necesario recalcar que no un porcentaje que indique mayoría, por el contrario evidencia que es necesario trabajar internamente para mejorar el nivel de comunicación interna y el congenio de intereses.



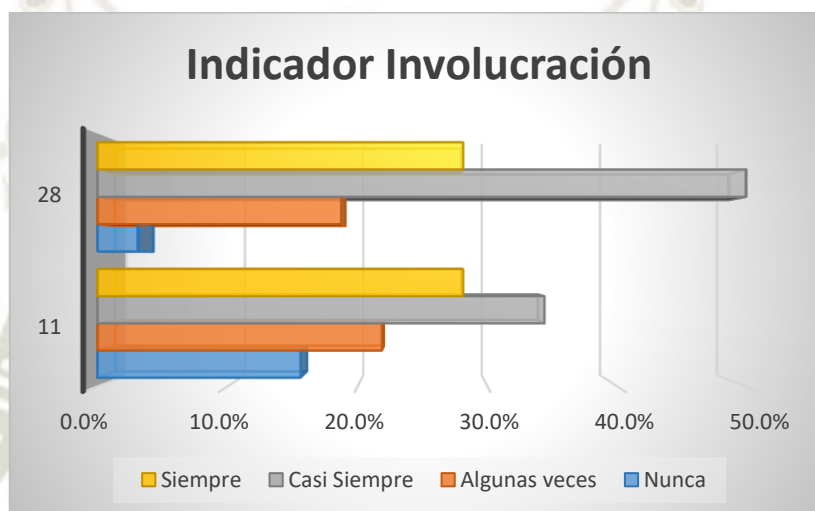
4.2.2.5.3. INDICADOR: INVOLUCRACIÓN

Tabla N° 27

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	5	16	7	22	11	34	9	28	32	100
28	1	3	6	19	16	50	9	28	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 24



Fuente: Elaboración propia

La tabla y el Figura anterior muestran los resultados obtenidos en el indicador involucración, la misma que tuvo dos ítems, el ítem N° 11, su centro de trabajo consolida relaciones como una familia y el ítem 28, su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional, donde se aprecia que las frecuencias más altas para cada indicador están registrados en la respuesta “Casi siempre” con 34% y 50% respectivamente.

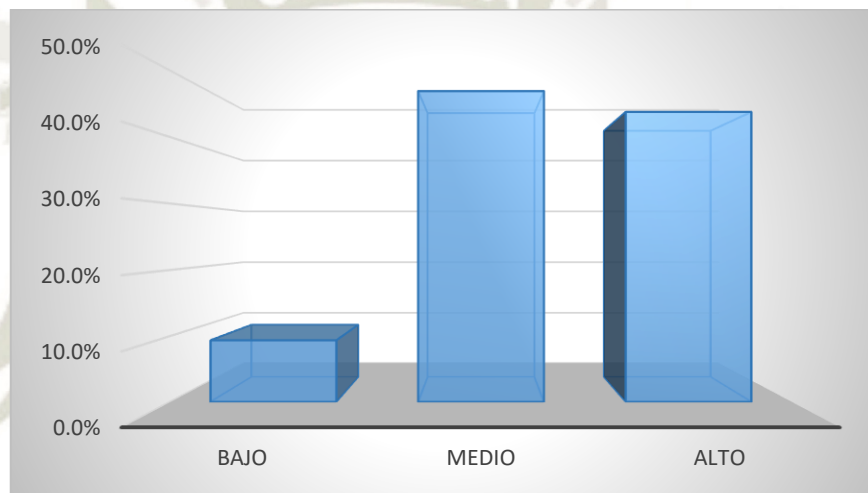
4.2.2.6. DIMENSIÓN 6: SATISFACCIÓN

Tabla N° 28

Nivel	Resultados	
	<i>f</i>	%
Bajo	3	10
Medio	15	46
Alto	14	44
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 25



Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada

La tabla y Figura muestran el resultado respecto de la dimensión Satisfacción; esta información es resultado de las respuestas dadas por los docentes en los ítems del indicador asignados a esta dimensión.

El 46% engloba a esta dimensión como media, el 44% alto y el 10% baja.

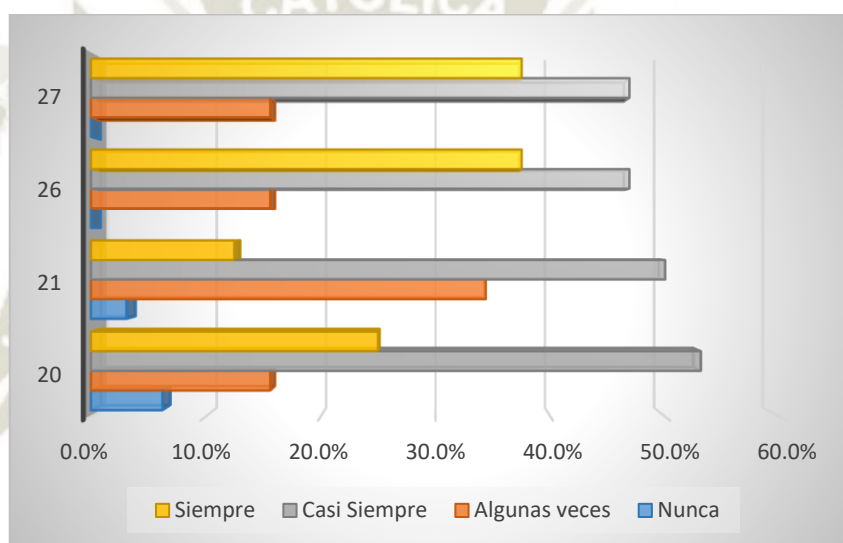
4.2.2.6.1. INDICADOR: NIVEL DE SATISFACCIÓN

Tabla N° 29

Pregunta	Nunca		Algunas veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20	2	6	5	16	17	53	8	25	32	100
21	1	3	11	34	16	50	4	13	32	100
26	0	0	5	16	15	46	12	38	32	100
27	0	0	5	16	15	46	12	38	32	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 26



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura que anteceden muestran las frecuencias obtenidas como resultado de los ítems asignados al indicador Nivel de Satisfacción, siendo los ítems N° 20, su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la universidad, el ítem N° 21, los objetivos están claramente establecidos en los equipos de trabajo a los que pertenece, el ítem N° 26, se siente satisfecho con su trabajo y el ítem N° 27, se siente identificado con la institución, donde los resultados con mayor frecuencias están registrados en la respuesta “Casi siempre”, evidenciando que aún se necesitan mejorar algunas condiciones laborales para lograr que todos estén satisfechos siempre con la labor que realizan.

4.3. Análisis de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Escuela Profesional de Educación

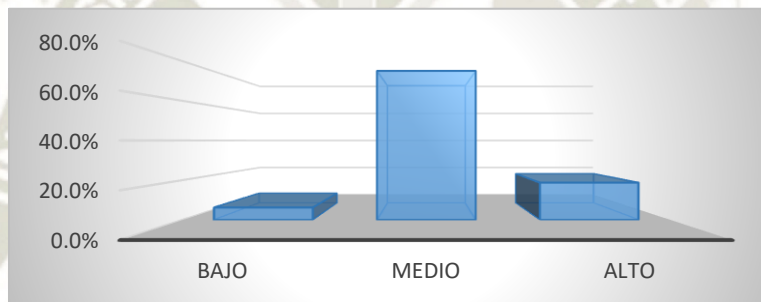
4.3.1. VARIABLE MOTIVACIÓN

Tabla N° 30

Nivel	Resultados	
	F	%
Bajo	1	6
Medio	5	75
Alto	2	19
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 27



Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Los datos contenidos en la tabla y Figura anterior demuestran que en términos generales la variable nivel de motivación se encuentra en un nivel medio, estos datos resultan del promedio general obtenido en cada una de sus indicadores y dimensiones asignadas, que a continuación se detallan:

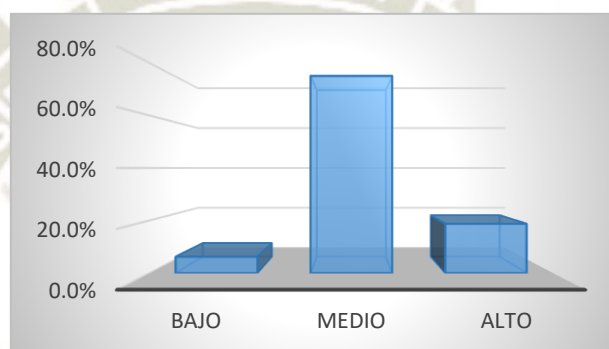
4.3.1.1. DIMENSIÓN 1: FACTORES DE MOTIVACIÓN

Tabla N° 31

Nivel	Resultados	
	F	%
Bajo	1	6
Medio	5	75
Alto	2	19
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 28



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura precedentes muestran el análisis estadístico aplicado a la dimensión factores de motivación, la misma que cuenta con dos indicadores, en rasgos generales respecto a esta dimensión se ha encontrado que el 75% de todos los encuestados, de acuerdo a las respuestas vertidas en las encuestas aplicadas, dan un valor regular o medio a la recurrencia de los ítems considerados para esta dimensión en los dos indicadores considerados para esta.

El 19% dijo que la presencia de los ítems considerados para esta dimensión estarían dentro de un rango alto de incidencia, vale decir que para este grupo de personas los factores que motivan su labor sí son aceptables.

Finalmente, el 6% de los encuestados señaló que el cumplimiento o incidencia de los ítems consideradas para esta dimensión aún se encuentra en un nivel bajo, es decir que hay insatisfacción respecto a las características esperadas.

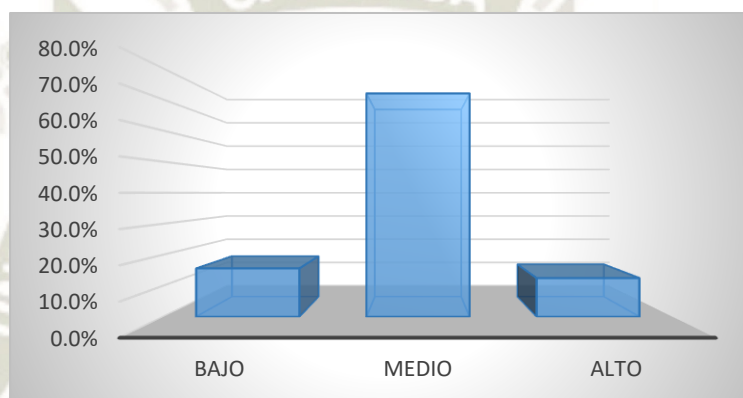
4.3.1.2. DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN LABORAL

Tabla N° 32

Nivel	Resultados	
	<i>f</i>	%
Bajo	2	16
Medio	5	72
Alto	1	12
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 29



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura precedente muestran los resultados generales obtenidos para la dimensión Motivación laboral, la misma que a su vez cuenta con un indicador (grados de motivación), agrupando los resultados obtenidos, se tiene que el 72% de los encuestados ha indicado sobre la presencia o recurrencia de los estándares establecidos para esa dimensión se encuentran en un promedio medio o regular, el 16, bajo; y el 12% alto.

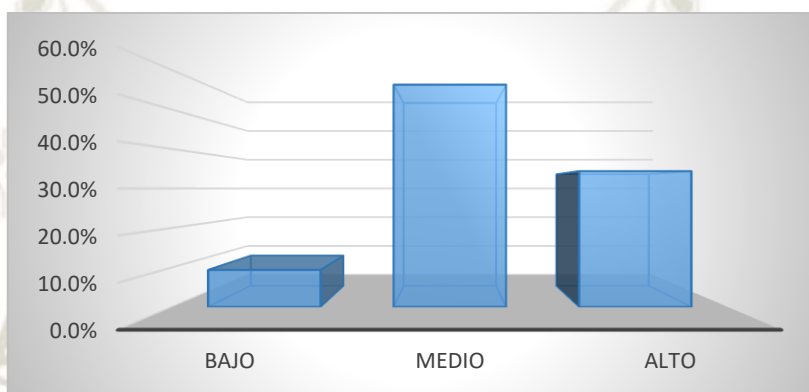
4.3.2. VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla N° 33

Nivel	Resultados	
	F	%
Bajo	1	9
Medio	4	56
Alto	3	35
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 30



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la tabla y Figura anteriores muestra el análisis final al que se ha arribado respecto a la variable clima organizacional, para la cual se han designado 6 dimensiones: Liderazgo (4 indicadores), Motivación (2 indicadores), Comunicación (2 indicadores), Espacio físico (1 indicador), Trabajo en equipo (3 indicadores) y Satisfacción (1 indicador); resultados que fueron recogidos por medio de las encuestas y se tuvo el siguiente resultado; el 56% del total se entiende que el clima organizacional es medio o regular, el 35 % alto y el 9% bajo.

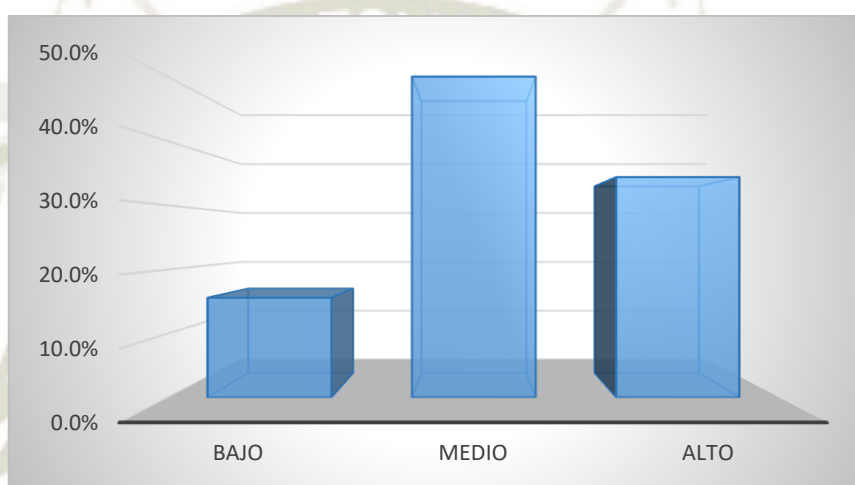
4.3.2.1 DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO

Tabla N° 34

Nivel	Resultados	
	<i>F</i>	%
Bajo	1	16
Medio	4	50
Alto	3	34
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 31



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura anteriores muestran el resumen totalizador de los resultados obtenidos mediante las encuestas y los ítems designados para cada uno de los indicadores componentes de la dimensión 1 del clima organizacional, Liderazgo. Donde el 50% de la percepción señala que el liderazgo es medio, el 34% señaló que es alto y el 16% bajo, de esto se puede afirmar que a tendencia es buena ya que los resultados tienden de regular a alto.

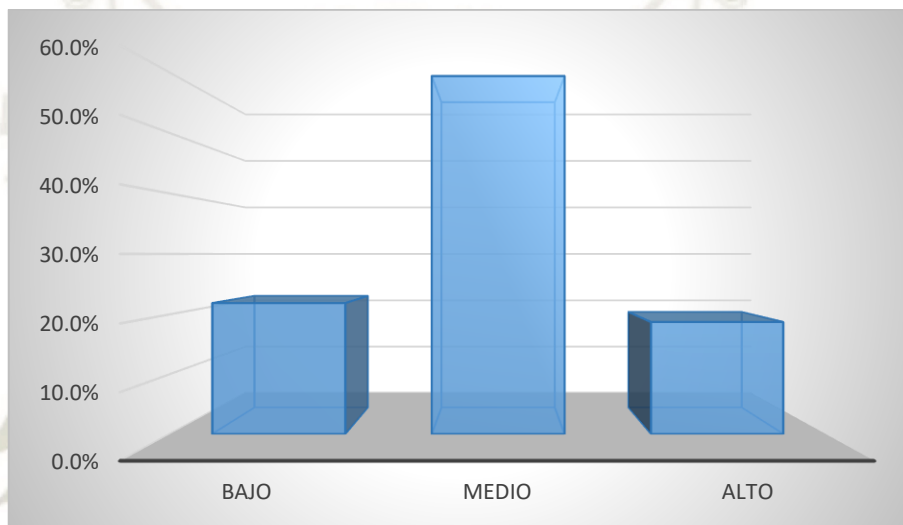
3.2.2. DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN

Tabla N° 35

Nivel	Resultados	
	F	%
Bajo	2	22
Medio	5	59
Alto	1	19
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 32



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura anterior muestran el resumen global de los resultados obtenidos para la dimensión motivación, la misma que contaba con 02 indicadores: Realización personal y Reconocimiento, así como sendos ítems.

Al respecto se aprecia que el 59% del total recae sobre el valor medio, el 22% bajo y 19% alto; estos resultados se obtuvieron gracias a las respuestas emitidas por el personal administrativo para cada ítem asignado.

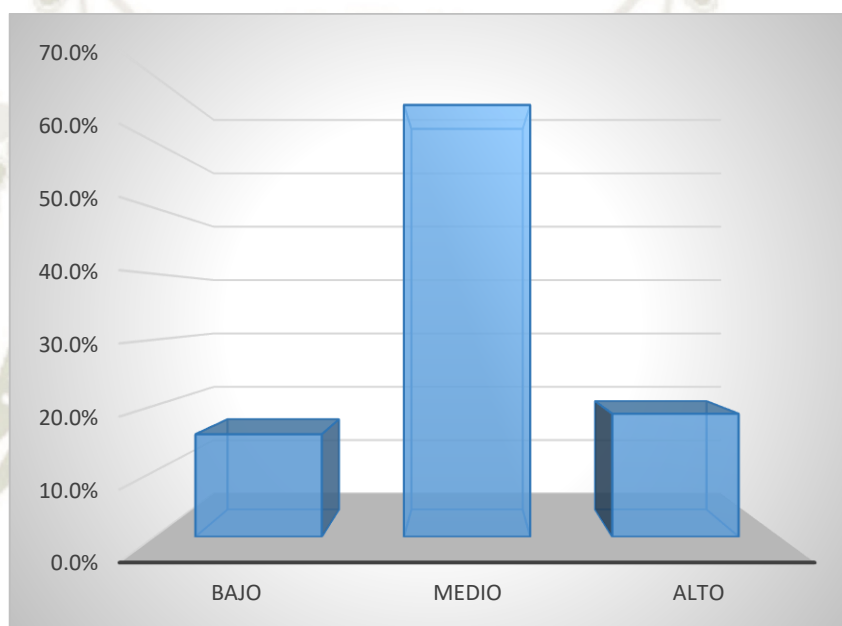
4.3.2.3. DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN

Tabla N° 36

Nivel	Resultados	
	<i>f</i>	%
Bajo	1	16
Medio	5	66
Alto	2	18
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 33



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figuras que anteceden demuestran las frecuencias obtenidas respecto de la dimensión Comunicación, resultados que fueron obtenidos de las respuestas del personal administrativo para los ítems atribuidos a cada indicador que compone esta dimensión, entre ellos: Nivel de comunicación e Intercambio de información, siendo que el 66% de los encuestados percibe la comunicación en un nivel medio, el 18 % considera que esta es alta y el 16% de personal administrativo consideraría ésta como de bajo nivel.

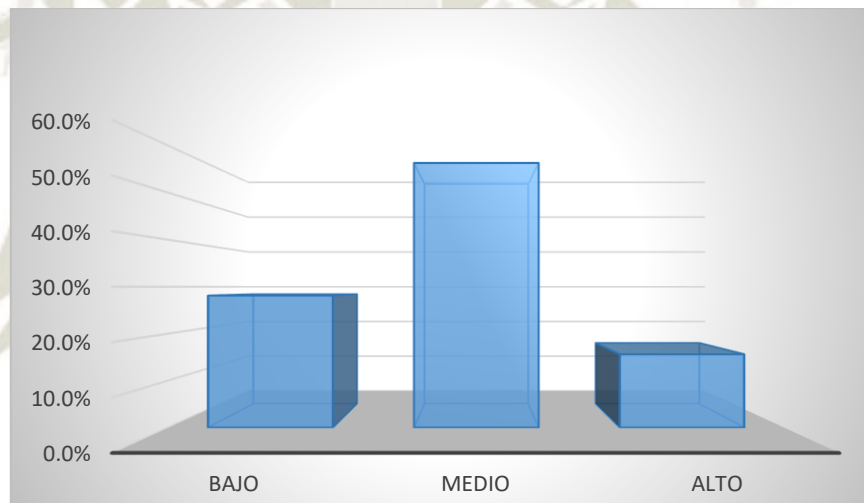
4.3.2.4. DIMENSIÓN 4: ESPACIO FÍSICO

Tabla N° 37

Nivel	Resultados	
	<i>f</i>	%
Bajo	2	28
Medio	5	56
Alto	1	16
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 34



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura que anteceden muestran el resumen de la información obtenida respecto a la dimensión Espacio físico, las mismas que permiten concluir que el 56% de personal administrativo encuestado señaló que es medio, el 28% bajo y el 16% alto. Esta dimensión tiene 1 indicador: Ambientes.

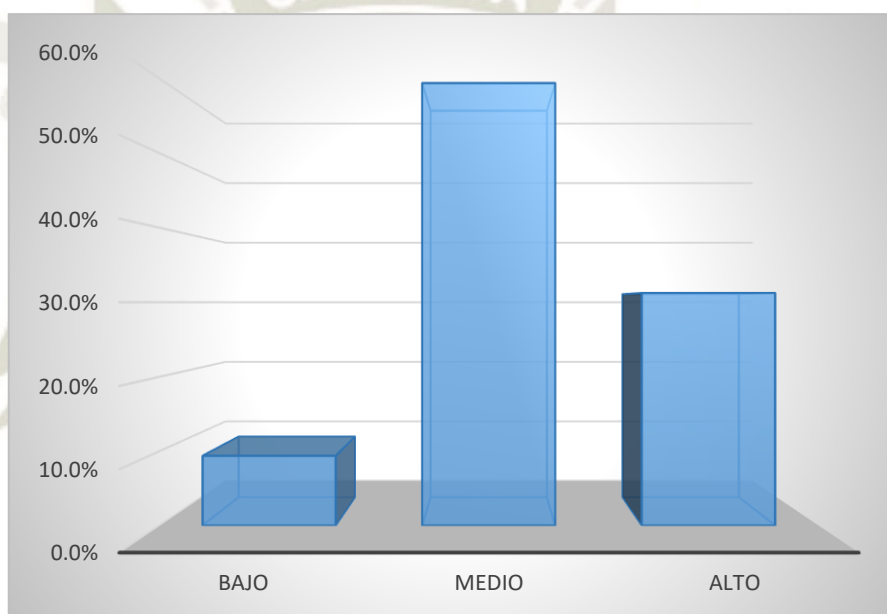
4.2.5. DIMENSIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO

Tabla N° 38

Nivel	Resultados	
	<i>f</i>	%
Bajo	1	9
Medio	4	59
Alto	3	32
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 35



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura que anteceden muestran el resumen general respecto de la dimensión Trabajo en equipo, donde se aprecia que el 59 % del personal administrativo perciben que el trabajo en equipo es regular o medio, el 32 % alto y el 9 % bajo.

Esta dimensión tiene e indicadores: Compromiso, compatibilidad de intereses e involucración, las mismas que cuentan con sendos indicadores e ítems.

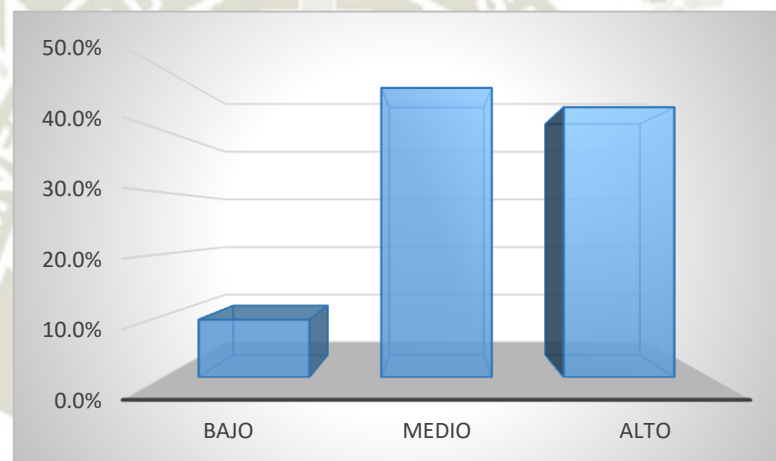
4.3.2.6. DIMENSIÓN 6: SATISFACCIÓN

Tabla N° 39

Nivel	Nunca	
	<i>f</i>	%
Bajo	2	26
Medio	3	37
Alto	3	37
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 36



Fuente: Elaboración propia

La tabla y Figura muestran el resultado respecto de la dimensión satisfacción; esta información es resultado de las respuestas dadas por el personal administrativo en los ítems del indicador asignados a esta dimensión.

El 37% de trabajadores administrativos considera que esta dimensión está en un nivel medio, otro 37% también lo considera en un nivel alto y el 26% bajo, estos resultados demuestran que es necesaria una intervención para mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos.

4.4. Correlación de Pearson

Correlación entre la Variable CLIMA ORGANIZACIONAL y la Variable MOTIVACIÓN

Primero describamos los estadísticos descriptivos. La ‘media’ es el valor promedio (Sumatoria entre cantidad) de todos los valores correspondientes a cada dimensión o la variable gestión educativa. La ‘desviación típica’ es el valor promedio de variabilidad de los valores correspondientes con respecto a su media. Esto se aplica también en los siguientes ítems.

Los estadísticos descriptivos son:

Tabla N° 40

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
Variable CLIMA ORGANIZACIONAL	96.19	24.836	32
Variable MOTIVACION	92.75	17.579	32

Fuente: Análisis estadístico

La media de los datos de la Variable CLIMA ORGANIZACIONAL es de 96.19, es decir, es el promedio de la sumatoria de todos los valores asignada a dicha variable. Mientras que la Variable MOTIVACIÓN tiene una media de 92.75, valor promedio de todos los datos consignados en la encuesta aplicada a los docentes y al personal administrativo. La desviación típica de la Variable CLIMA ORGANIZACIONAL es de 24.836 y de la Variable MOTIVACIÓN de 17.579.

Luego, calcularemos la correlación entre las dos variables y sus dimensiones. Los resultados obtenidos nos presentan 3 indicadores muy importantes para la interpretación de los resultados:

- Coeficiente de Pearson. Que nos brinda una medida exacta de la correlación existente entre las 2 variables comparadas, es decir, cual es nivel de relación directa (coeficiente positivo) o indirecta (coeficiente negativo). Cuanto más se acerca el valor a ‘1’ se asume mayor correlación. Sin embargo, este coeficiente requiere ser validado por:
- Nivel de significación (Sig.), el que requiere ser igual o menor a 0.05 (Nivel de confianza del 95%) para considerar que el dato del coeficiente de correlación es ‘significante’ o menor o igual a 0.01 (Nivel de confianza del 99%) para considerar que el dato del coeficiente de correlación es ‘muy signifiicante’.

- Población (N). es la cantidad de datos comparados.

El Coeficiente de Correlación calculado entre la Variable CLIMA ORGANIZACIONAL y la Variable MOTIVACIÓN se observa en la siguiente tabla:

Tabla N° 41

Correlaciones

		Variable CLIMA ORGANIZACIONAL	Variable MOTIVACION
Variable CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,724**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	32	32
Variable MOTIVACION	Correlación de Pearson	,724**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	32	32

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Análisis estadístico

El Coeficiente de Correlación de Pearson calculado en el programa de software SPSS es de 0.724", que representa una Correlación positiva considerable, lo que significa que en el ámbito de estudio hay Correlación entre ambas variables, porque, además, la significación bilateral es de 0.000, inferior al 0.01 aceptable.

CONCLUSIÓN: Existe una Correlación positiva considerable (0.724) muy significativa (**) a un nivel de confianza del 99% ($0.000 < 0.01$) entre la Variable CLIMA ORGANIZACIONAL y la Variable MOTIVACIÓN,

Correlación entre Variable CLIMA ORGANIZACIONAL y las dimensiones de la Variable MOTIVACIÓN

Esta correlación cuenta con los siguientes estadísticos descriptivos:

Tabla N° 42

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
Variable CLIMA ORGANIZACIONAL	96.19	24.836	32
Factores de Motivación	77.34	15.328	32
Motivación Laboral	15.41	2.626	32

Fuente: Análisis estadístico

Vemos que la media de los valores de la dimensión Factores de Motivación es de 77.34 (promedio de la sumatoria de los valores consignados para dicha dimensión) y su desviación

típica de 15.328. La media y desviación típica de la dimensión Motivación Laboral es 15.41 y 2.626 respectivamente.

Sobre el Coeficiente de Correlación se ha obtenido el siguiente resultado:

Tabla N° 43

Correlaciones

		Variable CLIMA ORGANIZACIONAL	Factores de Motivación	Motivación Laboral
Variable CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,732**	,572**
	Sig. (bilateral)		.000	.001
	N	32	32	32
Factores de Motivación	Correlación de Pearson	,732**	1	,835**
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	32	32	32
Motivación Laboral	Correlación de Pearson	,572**	,835**	1
	Sig. (bilateral)	.001	.000	
	N	32	32	32

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En conclusión: SI HAY CORRELACIÓN entre la Variable CLIMA ORGANIZACIONAL y las dimensiones Factores de Motivación (0.732**) y la dimensión Motivación Laboral (0.572**)

Correlación entre Variable MOTIVACIÓN y las dimensiones de la Variable CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTES

Los estadísticos descriptivos de esta correlación son los siguientes:

Tabla N° 44

Estadísticos descriptivos

	Media	estándar	N
Variable MOTIVACION	92.75	17.579	32
Liderazgo	29.56	7.269	32
Motivación	13.03	3.506	32
Comunicación	13.28	2.643	32
Espacio Físico	5.34	1.450	32
Trabajo en Equipo	20.03	4.131	32
Satisfacción	12.13	2.379	32

Fuente: Análisis estadístico

Correlación entre Variable MOTIVACIÓN y las dimensiones de la Variable CLIMA ORGANIZACIONAL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Los estadísticos descriptivos de esta correlación son los siguientes:

Tabla N° 45

Estadísticos descriptivos

	Media	estándar	N
Variable MOTIVACION	92.75	17.579	: 8
Liderazgo	29.56	7.269	: 8
Motivación	13.03	3.506	: 8
Comunicación	13.28	2.643	: 8
Espacio Físico	5.34	1.450	: 8
Trabajo en Equipo	20.03	4.131	: 8
Satisfacción	12.13	2.379	: 8

Fuente: Análisis estadístico

Los Coeficientes de Correlación calculados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 46

Correlaciones

	Variable MOTIVACION	Liderazgo	Motivación	Comunicación	Espacio Físico	Trabajo en Equipo	Satisfacción
Variable MOTIVACION	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .505** .003 32	.504** .003 32	.549** .001 32	.446* .010 32	.537** .002 32	.315 .079 32
Liderazgo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.505** .003 32	1 .918** .000 32	.724** .000 32	.743** .000 32	.874** .000 32	.656** .000 32
Motivación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.504** .003 32	.918** .000 32	1 .741** .000 32	.740** .000 32	.826** .000 32	.560** .001 32
Comunicación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.549** .001 32	.724** .000 32	.741** .000 32	1 .529** .002 32	.729** .000 32	.461** .008 32
Espacio Físico	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.446* .010 32	.743** .000 32	.740** .000 32	.529** .002 32	1 .687** .000 32	.641** .000 32
Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.537** .002 32	.874** .000 32	.826** .000 32	.729** .000 32	.687** .000 32	1 .830** .000 32
Satisfacción	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.315 .079 32	.656** .000 32	.560** .001 32	.461** .008 32	.641** .000 32	.830** .000 32

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se observa que en la mayoría de pares se tiene correlaciones positivas y muy significativas.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los expertos y profesionales de la gestión del talento humano, coinciden en que es de vital importancia para las instituciones generar un clima laboral sano, en el cual los trabajadores se sientan cómodos y fidelizados de forma que se logre más productividad y más compromiso en brindar un servicio de excelencia.

Para conocer y determinar el estado del clima organizacional, es necesario realizar mediciones que permitan conocer los factores en los cuales los colaboradores se sienten satisfechos y las causas que generan malestar y que por ende inciden en el clima organizacional.

Los resultados del clima organizacional no son del todo responsabilidad de las autoridades de una institución, sino que los mismos son corresponsabilidad de los jefes de área y de las autoridades debido a su incidencia en los factores evaluados. Es por tal motivo que las autoridades deben emprender acciones que permitan involucrar a mandos medios en las acciones de mejora de clima laboral.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

2.1. Objetivo General

Dotar a la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco de herramientas que serán de gran utilidad, para mejorar su Clima Organizacional en la Institución, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, retroalimentación, capacitación, motivación y Comunicación con la finalidad de aumentar la satisfacción de los docentes y trabajadores administrativos para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.

2.2. Objetivos Específicos

- Recomendar capacitaciones específicas para los docentes y personal administrativo en áreas críticas de mayor deficiencia.
- Implementar programas de motivación
- Implementar un nuevo sistema de comunicación intrainstitucional.
- Mejorar el sistema de Evaluación de Desempeño y de retroalimentación.

- Implementar el liderazgo participativo para autoridades y Jefes.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Todas las instituciones luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes, expuesto es necesario tener en cuenta que la presente propuesta no puede llevarse a cabo en un periodo menor a un año y que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción los docentes y personal administrativo hacia la institución, lo que se debe reflejar en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la institución.

4. INDICADORES DE LA PROPUESTA

- Mejor comunicación
- Mayor Participación
- Buena Moral
- Mejorar desempeño de los docentes y personal administrativo.
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Lograr un servicio de calidad
- Lograr la acreditación
- Lograr la involucración de todos en el logro de metas
- Menos Quejas

5. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas o puntos que la conforman.

Etapa I, se identifican las deficiencias del Clima Organizacional de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos de los docentes y personal administrativo, los cuales fueron descubiertos dentro de nuestra investigación de campo en el capítulo 4

Etapa II, Programas de Capacitación, Se propone darles un fiel seguimiento a todos los

programas de capacitación propuestos. La meta es proveer a los docentes y personal administrativo de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con el entrenamiento actualizado necesario, en el área de especialidad, para que estos puedan ser capaces de desarrollar al máximo todo su potencial y habilidades dentro de sus actividades laborales en la organización.

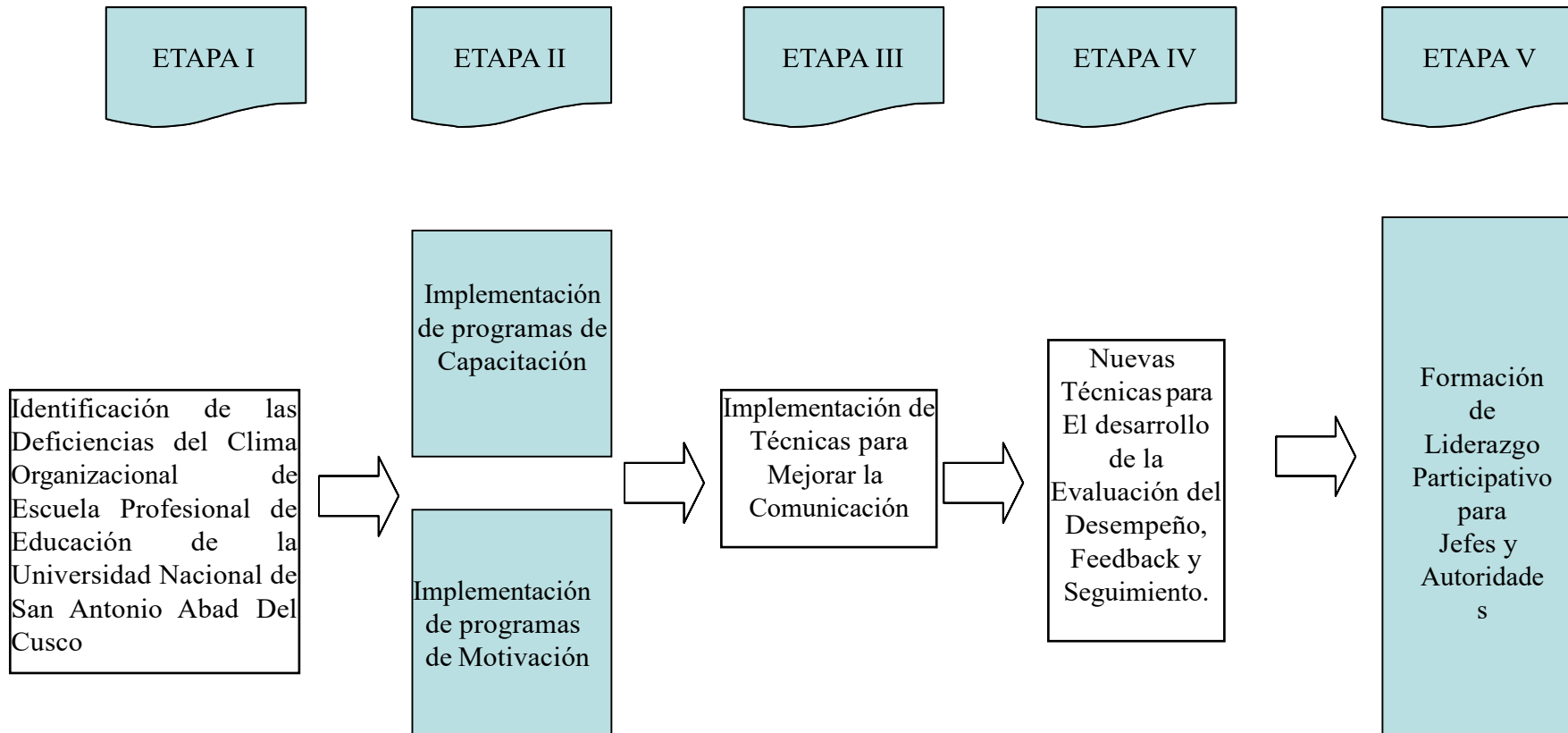
Etapa II se propone la implementación simultánea de los nuevos programas de motivación, y este es nuestro punto de partida, ya que esperamos que todos los docentes y personal administrativo formen parte activa de este programa, ya que la motivación laboral es la herramienta que nos permite aumentar el interés y desempeño de los docentes y personal administrativo en su trabajo.

Etapa III, posterior a la etapa de motivación, se propone una mejora en la comunicación, implementado un nuevo sistema del cual tienen que formar parte todos los docentes y personal administrativo. Se piensa que una comunicación cruzada es lo más conveniente para esta institución, ya que en la actualidad su forma de comunicarse es obsoleta y burocrática. Es deseable que en la actualidad, una nota o memo, no solamente la pueda firmar un jefe de departamento o gerente.

Etapa IV, Habiendo introducido ciertas mejoras en comunicación y motivación se propone un cambio en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, en el que aparte de implementar nuevos esquemas o formatos más completos para la evaluación, se apuesta a la eliminación de las deficiencias de los docentes y personal administrativo por medio de un feedback y seguimiento al mismo, que se hará efectivo por la persona que llevará a cabo la evaluación del desempeño.

Etapa V, Es la implementación del liderazgo participativo, para jefes y gerentes. Este es un instrumento de actualidad que hace que todos los docentes y personal administrativo se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales. Tiene por objeto formar jefes más abiertos a todas las propuestas de los docentes y personal administrativo, aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes.

**Propuesta de Mejora para El Clima Organizacional de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio
Abad del Cusco.**



Identificación de las deficiencias en el Clima Organizacional actual de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Luego de realizar la investigación, las deficiencias que se pueden encontrar en el clima organizacional de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco son las siguientes:

- La mayoría de los docentes y personal administrativo piensan que los recursos dentro de la organización no están bien distribuidos.
- La mayoría de los docentes y personal administrativo coincidieron con que las condiciones de trabajo no están en continua mejora.
- La mayoría de los docentes y personal administrativo piensan que la sustitución y modernización del equipo de trabajo se ha vuelto una necesidad.
- No todos los docentes y personal administrativo conocen los programas de Motivación, Capacitación e Incentivos que tiene la Organización para ellos.
- El lugar y ambiente laboral se encuentran en un nivel medio según los docentes y personales administrativos, para las Jefaturas están en buenas condiciones.
- Muy pocos docentes y personal administrativo dijeron haber obtenido reconocimiento por la consecución de metas y objetivos.
- La mayoría de los docentes y personal administrativo coincidieron con que la remuneración salarial no es justa.
- No todos los docentes consideran que las autoridades tomen en cuenta sus sugerencias.
- La mayoría de docentes y personal administrativo sienten que la institución no se preocupa en su totalidad por satisfacer las condiciones de bienestar, salud y alimentación de los docentes y personal administrativo y sus familias, Tampoco se preocupa por realizar actividades o eventos deportivos y culturales.

6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

1. Responsables: Talento Humano, Decanatura de la Escuela Profesional de Educación y Recursos Humanos

- La Oficina de Talento Humano

Será responsable de Crear, Planificar, programar y controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional en Escuela Profesional

de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- La Decanatura de la EP Educación

La decana, vice decanos y jefe de departamento (Autoridades) serán responsables de implementar y velar por que se lleven a cabo las actividades propuestas por la oficina de Talento Humano. Así mismo deberán proporcionarle una retroalimentación periódica a la Gerencia de Recursos Humanos de cómo están beneficiando sus departamentos de dichas actividades y deberán aportar sugerencias de cómo se pueden ir mejorando estos programas. Las autoridades son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea un éxito ya que será un objetivo fundamental de sus funciones motivar y saber liderizar a su personal con éxito.

- Recursos Humanos

Será responsables de aprobar la ejecución de las actividades y de pedir un informe periódico.

6.2. Descripción

Para poder mejorar el clima organizacional en Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se propone llevar a cabo las siguientes actividades ya que son las áreas que presentaron deficiencias luego de realizar la encuesta a los docentes y personal administrativo de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco:

- Programas de Capacitación
- Programas de Motivación
- Técnicas para Mejorar la Comunicación
- Evaluación de Desempeño y Feed-Back para mejora continua
- Formación de Liderazgo participativo

6.3. Programas de Capacitación.

Programas de Capacitación	
Antecedentes	En base a la investigación de campo realizada, se observó no todos los docentes y personal administrativo conocen los programas de capacitación que tiene Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de capacitación especializados, y hacerlos del conocimiento del personal.
Objetivo	Proveer a todos los docentes y personal administrativo de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco del entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la institución.
Responsables	Oficina de Talento Humano
Propósito	Ofrecer capacitaciones continuas para todos los docentes y personal administrativo de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
Descripción	Las capacitaciones propuestas, están diseñadas para que todos los docentes y personal administrativo de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco tengan acceso a las mismas. Además, dichas capacitaciones son dirigidas a las áreas que tienen que ser mejoradas, debiendo ofrecer, éstas resultados a corto plazo. Las áreas en las que se ven involucrados la mayoría de docentes y personal administrativo, los resultados se verán en su máxima expresión en un largo plazo.

Lineamientos	<p>Las capacitaciones serán coordinadas por el departamento de recursos humanos.</p> <p>Serán impartidas durante las horas laborales</p> <p>Se harán en grupos para no afectar el trabajo</p>
Actividades	<p>Las capacitaciones propuestas Serán:</p> <p>Capacitaciones propuestas para Jefaturas de área.</p> <p>Capacitaciones propuestas para el personal docente.</p> <p>Capacitación propuesta para el personal administrativo.</p>
Tiempo	<p>El tiempo aproximado para desarrollar todas las capacitaciones propuestas será de 10 meses a partir del 1 de agosto de 2018</p>
Costo	<p>El capacitador proveerá el cañón, la computadora y el material didáctico. Las capacitaciones serán en las instalaciones de Escuela Profesional de Educación De La Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco.</p>
Beneficio	<p>Contar con personal capacitado que ofrezca una mejor calidad de trabajo. Logrando con esto una mayor eficiencia en todas las áreas de la organización.</p>

6.4. Programas de Motivación

Programas de Motivación	
Antecedentes	En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de docentes y personal administrativo no conocen los programas de motivación que tiene Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ya que estos no existen. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de motivación que apliquen a todo el personal.
Objetivo General	Implementar programas de motivación para que los docentes y personal administrativo de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco estén incentivados en el desempeño de sus funciones.
Responsables	Talento Humano y Decanatura
Propósito	Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los docentes y personal administrativo de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco.
Descripción	La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los docentes y personal administrativo ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institución, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.

<p>Actividades</p>	<p>Los programas de motivación que se proponen desarrollar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Programa El Minuto de Energía. -Programa Tú haces la diferencia. -Programa La asistencia perfecta. -Programa Ven y divierte. <p>Los programas serán coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos y llevaran el control de que estos se cumplan.</p> <p>Los Gerentes, Jefes y supervisores tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los docentes y personal administrativo.</p>
<p>Recursos</p>	<p>Papelería Premios</p> <p>Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas</p>
<p>Tiempo</p>	<p>Se recomienda que estos programas de motivación sean implementados de la siguiente de la forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa El Minuto de Energía el 01 agosto de 2018 -Programa Tú haces la diferencia el 1 de octubre de 2018 -Programa La asistencia perfecta el 1 diciembre de 2018. -Programa Ven y divierte el 1 enero de 2019.

6.5. Técnicas para Mejorar la Comunicación

Técnicas para Mejorar la Comunicación	
Objetivo	Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los docentes y personal administrativo sean parte, implementando comunicación cruzada, entre jefes, autoridades, Docentes y personal administrativo.
Descripción	<p>Descripción</p> <p>En Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los docentes y personal administrativo no pueden comunicarse con otros docentes y personal administrativo de otros departamentos, (comunicación formal) si estas “notas” o “memorando” no van firmados por el jefe inmediato, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz.</p> <p>Para que la Comunicación en Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto.</p> <p>Debe de ser MULTIDIRECCIONAL, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.</p> <p>Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los docentes y personal administrativo, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los docentes y personal administrativo de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.</p>

Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los jefes y autoridades conozcan todas las necesidades de sus docentes y personal administrativo, Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la institución, Lo importante es crear en los docentes y personal administrativo la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los docentes y personal administrativo, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los docentes y personal administrativo logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad. Se trata de hacer parte a todos los docentes y personal administrativo de este nuevo concepto para la Organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: Capital, producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo. Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.

En ocasiones los docentes y personal administrativo tratan de mostrar una buena imagen presentando a sus jefes solo la información positiva. Esto suele ocurrir cuando los jefes no pueden asimilar bien las malas noticias, Los Jefes deben de crear una cultura que propicie la comunicación, ascendente, deben fomentar que sus docentes y personal administrativo compartan la información sobre sus éxitos y sus fracasos, actitudes, avances laborales y errores.

Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta” un jefe que se encierra en su despacho y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos.

Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la institución se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los docentes y personal

	administrativo trabajen bajo el mismo nombre, el de Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
Actividades	<p>Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional en Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que esta juega en la institución.</p> <p>El departamento de tecnología se encargara de instalar el equipo, el Internet y software necesarios para mejorar la comunicación en Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p>
Recursos	<p>Equipo informático</p> <p>Internet</p> <p>Software</p> <p>Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los docentes y personal administrativo.</p>

6.6. Evaluación de Desempeño y Retroalimentación para mejora continúa

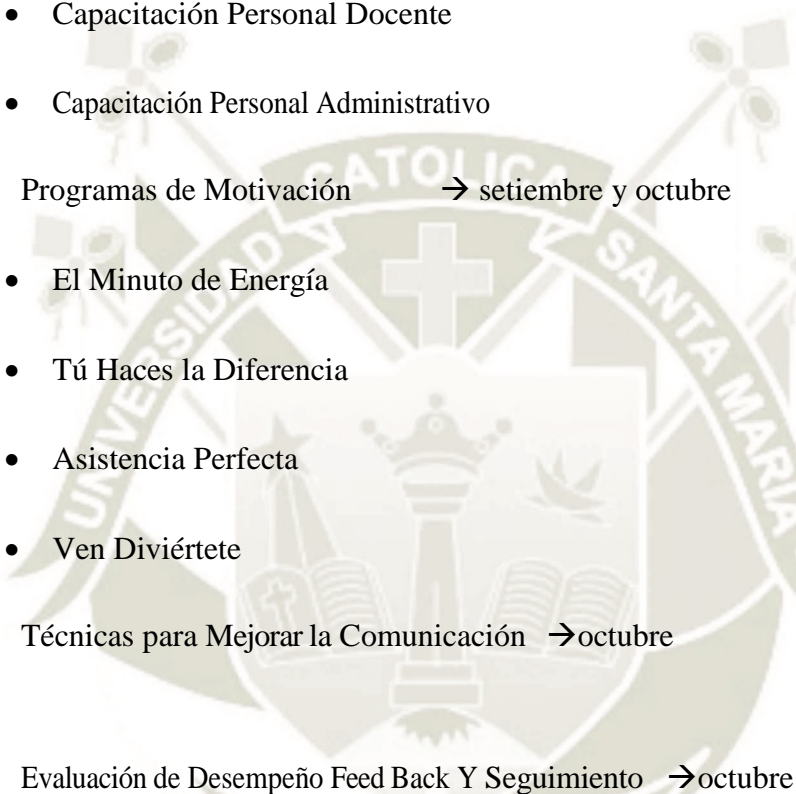
Evaluación de Desempeño y Retroalimentación para mejora continua	
Objetivo	Actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional en Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
Descripción	El sistema de evaluación y desempeño estará directamente relacionado con el puesto y debe ser práctico y confiable. Este tendrá niveles de medición completamente verificables. Las evaluaciones que se recomiendan son: Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la institución) Semestral Anual Otros (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer al empleado).
Actividades	Las evaluaciones serán realizadas por el Jefe Inmediato Las evaluaciones que se harán son: Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la institución) Semestral Anual Otros (Cualquier otro De prueba, Semestral, Anual y Otros) Las evaluaciones deben ser firmadas por el trabajador como constancia que se le brindó la retroalimentación de su desempeño.

	La retroalimentación de la evaluación debe ser dada al empleado no más 15 días después de realizada la evaluación.
Indicadores	<p>Mejor desempeño de los docentes y personal administrativo en sus evaluaciones</p> <p>Cumplimiento de metas y objetivos</p> <p>Seguimiento a las recomendaciones de la evaluación del desempeño anterior.</p>



7. Cronograma de las Actividades

Cronograma de la realización de las actividades para el 2018

- 
- I. Programas de Capacitación → junio, julio y agosto
 - Capacitación Por Área
 - Capacitación Personal Docente
 - Capacitación Personal Administrativo
 - II. Programas de Motivación → setiembre y octubre
 - El Minuto de Energía
 - Tú Haces la Diferencia
 - Asistencia Perfecta
 - Ven Diviértete
 - III. Técnicas para Mejorar la Comunicación → octubre
 - IV. Evaluación de Desempeño Feed Back Y Seguimiento → octubre

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como consecuencia del trabajo de investigación realizado se arribó a las siguientes conclusiones:

Primera: En la Escuela profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se ha determinado que existe una relación positiva y muy significativa entre las variables de investigación

Segunda: El nivel de motivación del personal docente es medio ya que se aprecia que la mayoría de docentes consideran que las actitudes propuestas están presentes en forma itinerante, pues la mayoría de respuestas obtenidas respecto de los ítems asignados para las dimensiones de la variable motivación recaen en la categoría “Algunas veces” o “Casi siempre”; por otro lado se observa el mismo panorama respecto del nivel de motivación en el personal administrativo, la misma que es media y cuyas respuestas también obtuvieron mayores porcentajes en la categoría “algunas veces”.

Tercera: El Clima Organizacional del personal docente es medio pues se aprecia que la mayoría de trabajadores consideran que las actitudes propuestas si bien están presentes no son permanentes, pues la mayoría de respuestas obtenidas respecto de los ítems asignados para las dimensiones de la variable motivación recaen en la categoría “Algunas veces” o “Casi siempre”; por otro lado se observa el mismo panorama respecto del nivel de motivación en el personal administrativo, la misma que es media y cuyas respuestas también obtuvieron mayores porcentajes en la categoría “algunas veces”.

Cuarta: De las encuestas recabadas se tiene que el factor de Motivación más significativo entre el personal docente y administrativo es la promoción y desarrollo personal y profesional, ya que la mayoría de docentes indicó que siempre existía esa posibilidad dentro de su centro de trabajo.

Quinta: Entre el nivel de motivación y el clima organizacional existe una relación directa, es decir que a mejor motivación mejor clima organizacional.

RECOMENDACIONES

- 1ra.** En las instituciones de educación superior se debe generar mecanismos de mejora del ambiente laboral, por lo que se hace importante y necesario que se fortalezca los factores laborales y se mantenga comprometidos a los trabajadores, ya que su producción determinará en gran medida el servicio de calidad que brinde la institución.
- 2da.** En las instituciones de cualquier rubro se debe mejorar las relaciones humanas, el nivel de comunicación y adecuar los espacios de trabajo para brindar al trabajador un ambiente óptimo para desenvolverse, la misma que podría lograrse mediante reuniones periódicas y jornadas de capacitación, así como proyectos de inversión donde se procure implementar y mejorar los centros de trabajo de cada uno de los integrantes de la organización, así como brindarles equipamiento
- 3ra.** Respecto al mejoramiento del nivel de motivación, deben de Crear capacitaciones, incentivos y reconocimientos permanentes por parte de la institución y en especial del área de Talento humano hacia los trabajadores generando mayor satisfacción y motivación para realizar el trabajo con mayor agrado e interés. Entre los que llaman la atención están: actividades culturales-recreativas, días de descanso, actividades con la familia, recuerdo por años de permanencia en la empresa, aumento de sueldo-bonificaciones, felicitación personal y detalles.
- 4ta.** Deben de fomentar actividades lúdicas, deportivas y culturales para los trabajadores y sus familias que les permitan salir de la rutina y el estrés ocasionado por el trabajo y aprovechar espacios de esparcimiento e integración.

Asimismo, se debe de procurar crear espacios de promoción y divulgación de los valores empresariales que busquen incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores y directivos para mejorar las relaciones laborales y la productividad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. (2001). *Motivar en la adolescencia: Teoría, Evaluación e Intervención*. Madrid: U. A. M. Alonso, J. & Caturla, E. (2002). *La motivación en el aula*. Madrid: PPC.
- Alonso, J. (2001). *Motivación y estrategias de aprendizaje. Principios para su mejora en alumnos universitarios*. Barcelona: Edebé
- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Educación.
- Arciniega, L. (2002). ‘*Compromiso Organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*’. En: Dirección estratégica Julio-Agosto
- Atkinson, J.W. (2010). *An Introduction to Motivation*. Princeton: Van Nostrand.
- Ausubel, D.P.; Novak, J.D. Y Hanesian, H. (2000) *Psicología educativa: un punto de vista cognitivo*. México: Trillas
- Baron, R. (2002). *Psicología*, México, Prentice Hall, Hispanoamérica S.A. 3ª Ed.
- Barrera, C., Gómez, J. y Hernández, F. (2003). *Percepción de la satisfacción de los estudiantes de pregrado acerca de su programa académico, F.N.S.P*, Medellín [Abstract]. Demografía y Salud: Grupo de Investigación. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de http://guajiros.udea.edu.co/demografiaysalud/Documentos/percepcion_estudiantes_pregrado_fnsp_mllin_2003.pdf
- Blanco, R. J. y Blanco, R. (2007). *La medición de la calidad de servicios en la educación universitaria. Puerto Rico: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Puerto Rico*. Recuperado el 23 de marzo, 2018 de <http://www.clad.org.ve/fulltext/2140600.pdf>
- Chiavenato, A. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición -Arias Heredia,
- Corsi, M. (2000). *Psico Fisiología del Sueño*. México, Trillas.
- Cortés, N. (2009). Tesis *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”*. Xalapa, Ver., Mexico, Xalapa.
- Da Cunha, J. (2002). *La evaluación y la calidad de enseñanza. En Castillo, S. (Coord.). Compromisos de la evaluación educativa*. Madrid: Prentice Hall
- Darlastons-Jones, D., Pike, L., Cohen, L., Young, A., Haunold, S. y Drew, N. (2003). *Are they being served? Student expectations of higher education [¿Están siendo servidos ellos? Las expectativas de los estudiantes de Educación Superior]*. Educational Research, 13 (1) 31- 52. Recuperado el 20 de junio de 2018 de <http://www.iier.org.au/iier13/darlaston-jones.html>
- De La Fuente, J. & Justicia, F. (2004). *Regulación de la enseñanza para la autorregulación del aprendizaje en la Universidad. Aula abierta*, 82, 161-179.
- Egea, M. P. (2011). *Criterios de calidad en centros universitarios según el alumnado:*

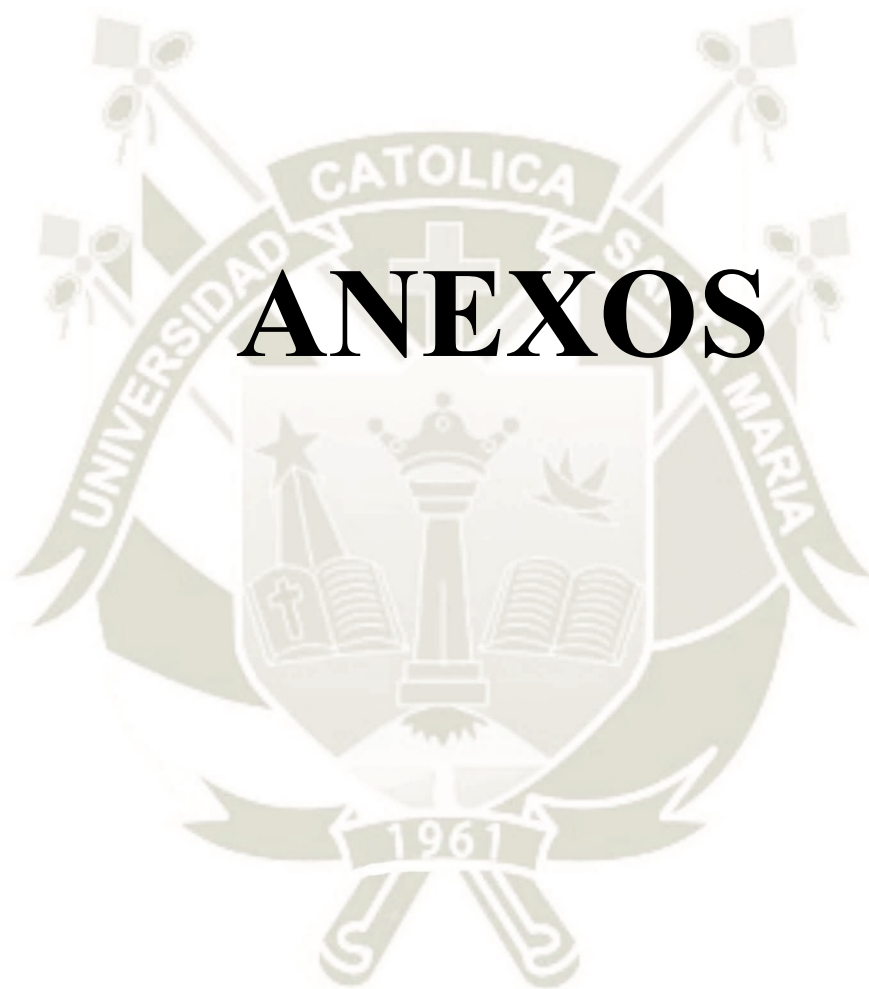
implicaciones laborales y organizacionales. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 7 (2) 219-231

- Flores, J. (2003). *La satisfacción estudiantil como indicador de la calidad de la educación superior. Investigación Educativa: Revista del Instituto de Investigación Educativa – U.N.M.S.M.,* setiembre 77-85.
- Flores, J. (2006). *Encuesta de satisfacción estudiantil.* Lima: Universidad Ricardo Palma
- Forehand, G. Y Gilmer, B. (2010). 'Environmental variation in studies of organizational behavior', *Psychological bulletin*, 62, 361-382.
- Gento, S. y Vivas, M. (2003). *El SEUE: Un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación. Acción Pedagógica, 12 (2), 16-27.* Recuperado el 2 de junio, 2018, de http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/accionpedagogica/vol12num2/articulo_2.pdf
- Gonzalez, D.(2008). *Psicología de la motivación.* Editorial Ciencias Médicas. Habana.
- González, I. (2003). *Determinación de los elementos que condicionan la calidad de la universidad: aplicación práctica de un análisis factorial.* Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 9 (1), 83-96. Recuperado el 5 de de julio de 2018, de http://www.uv.es/RELIEVE/v9n1/RELIEVEv9n1_4.htm
- González, M. (2000). *Familia y Educación en Valores.* Uruguay: Foro Iberoamericano Sobre Educación En Valores.
- González, T. (Coord.) (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa: Un enfoque metodológico.* Málaga: ALJIBE
- Hall, H. (2002) *organizaciones, estructura, procesos y resultados.* México: Prentice Hall
- Hernández, R. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill
- Huertas, J. A. (2004): "Motivación y aprendizaje", en: *Posgrado en Constructivismo y Educación.* Buenos Aires: FLACSOArgentina y UAM.
- Ibáñez, B. (1990). *Manual para la Elaboración de Tesis.* México: Trillas
- Iturralde, G. (2004). *La calidad de la educación en la sociedad del conocimiento.* Revista Panamericana de Pedagogía, 5, 81-111.
- Jones, Gareth; George Jeniffer (2010).. *Administración contemporánea 6ta Edición* Mexico: Mc Graw Hill,
- Litwin, G. y Stinger, R. *The influence of organizational climate on human motivation.* Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, nd.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas.* México D.F.: Mc Graw Hill/ interamericana Editores S.A.

- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F.: Mc Graw Hill/ interamericana Editores S.A
- Marchant, L. (2005). “Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional” Primer Seminario Viña del Mar, Chile
- Marzo, M., Pedraja, M. y Rivera, P. (2004). Tipología de estudiantes en función de su satisfacción con los cursos de verano. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10 (1), 81-96. Recuperado el 5 de mayo, 2018 de http://www.uv.es/RELIEVE/v10n1/RELIEVEv10n1_5.htm
- Maslow, A. (1954) *Motivación and Personality*”.citadopor Reynel A. LlanesBelettHarper and Bros. Nueva York.
- Meece, J., Anderman, E. & Anderman, L. (2006). Classroom Goal Structure, Student Motivation and Academic Achievement. *Annual Review Psychology*, 57, 487- 503
- Mejías, A., Reyes, O. y Maneiro, N. (2006) Calidad de los servicios en la educación superior mexicana: Aplicación del SERVQUALing en Baja California. *Investigación y Ciencia*, 14 (34), 36-41. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de <http://www.redalyc.uamex.mx>
- Muñoz, J. M., Ríos de Deus, M. P. y Abalde, E. (2008). Evaluación docente vs. Evaluación de la calidad. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 8 (2), 103-134. Recuperado el 7 de junio, 2018, de http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2_4.htm
- Paredes, J. (2008) *Manual para la Investigación Científica*, Sétima edición Arequipa Perú.
- Patrick, H., Ryan, A. & Kaplan, A. (2007). Early Adolescents’ Perceptions of the Classroom Social Environment, Motivational Beliefs and Engagement. *Journal of Educational Psychology*, 99 (1), 83-98.
- Petri, H.L. (1991). *Motivation. Theory, Research, and Applilcations*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Picardo, M.C., García, A., De la Fuente, J. y Justicia, F. (2007). El estudio de las expectativas en la universidad: análisis de trabajos empíricos y futuras líneas de investigación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* 9 (1). Recuperado el 8 de mayo, 2018 de <http://redie.uabc.mx/vol9no1/contenido-pichardo.htm>
- Puente, A. (2003). *Cognición y Aprendizaje. Fundamentos Psicológicos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- RELLOSO, Gerardo (1995), *Psicología*. Editorial booket, Caracas.
- Ritchey, F. (2002). *Estadística para las ciencias sociales: el potencial de la imaginación estadística*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Robbins, 5. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall. Hispanoamericana

- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México. Decimotercera Edición.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación. Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. A. y Vélez, L.M. (2004). Satisfacción de los graduandos con la formación recibida en la Corporación Universitaria Lasallista, marzo de 2004. *Revista Lasallista de Investigación*, (1)1, 37-41.
- Rodríguez, M. y Amaya, A. (2005). Propiedades psicométricas de un cuestionario de opinión estudiantil para la evaluación del desempeño de docentes universitarios. *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología de Uruguay*, 10 (3), 103-115.
- Román, M. (2007, diciembre). *Investigación Latinoamericana sobre Enseñanza Eficaz*. Conferencia magistral presentada en el 1er Congreso Iberoamericano de Eficacia Escolar y Factores Asociados. Santiago de Chile, Chile.
- Ruiz, E., Gago, M, Garcia, C., y Lopez , S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* . España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A
- Ruiz, E., Gago, M, Garcia, C., y Lopez , S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Ryan, A., Pintrich, P. & Midgley, C. (2001). Avoiding Seeking Help in the Classroom: Who and Why?. *Educational Psychology Review*, 13 (2), 93-111.
- S. Freud, G.H. Mead, K. Lewin, B.F. Skinner. Madrid: Alianza Editorial.
- Santrock, J. (2006). *Psicología de la Educación*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Schwartzman, S. (2005). Educación y pobreza en América Latina. *Diálogo político*, 22, 11-36.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2004). *Calidad en los servicios educativos*. Madrid: Díaz de Santos
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2006). *Calidad en los servicios educativos*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Sink, C. & Spencer, L. (2005). My Class Inventory-Short Form as an Accountability Tool for Elementary School. *Professional School Counseling*, 9 (1), 37-48.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Somersalo, H., Solantaus, T. & Almqvist, F. (2002). Classroom climate and the mental health of primary school children. *Nordic Journal of Psychiatry*, 56, 285–290.

- Struyf, E. (2007, noviembre). La mejor escuela del mundo. *El Comercio*, pp. B1 y B2.
- Tapola, A. & Niemivirta, M. (2008). The role of achievement goal orientatios in student's perceptions of and preferentes for classroom environment. *British Journal of Educational Psychology*, 78, 291-312.
- Taylor, S.E. (2001). *Health Psychology*, 3rd. Ed. N.Y.: Random House.
- Thornberry, G. (2003). Relación entre motivación de logro y rendimiento académico en alumnos de colegios limeños de diferente gestión. *Persona*. 6, 197-216.
- Thorne, C. (2005). Contexto sociocultural, desarrollo del niño y lectura inicial en el Perú. *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. 23 (1), 139-163.
- Tollefson, N. (2000). Classroom Applications of Cognitive Theories of Motivation. *Educational Psychology Review*, 12 (1), 63-82.
- Turner, J. & Meyer, D. (2004). A classroom perspective on the principle of moderate challenge in mathematics. *The Journal of Educational Research*, 97 (6), 311- 318.
- Turner, J. & Meyer, D. (2004). A classroom perspective on the principle of moderate challenge in mathematics. *The Journal of Educational Research*, 97 (6), 311- 318.
- Turner, J. & Meyer, D. (2004). A classroom perspective on the principle of moderate challenge in mathematics. *The Journal of Educational Research*, 97 (6), 311- 318.
- UMC & GRADE (2001a). Efecto de la escuela en el rendimiento en Lógico-Matemática en cuarto grado de primaria. *Boletín*
- UMC 8. Lima: Ministerio de Educación del Perú. UMC & GRADE (2001b). El Perú en el primer estudio internacional comparativo de la UNESCO sobre lenguaje, matemática y factores asociados en tercer y cuarto grado. *Boletín UMC 9*. Lima: Ministerio de Educación.
- UNESCO (2012). Resultados escolares en América Latina. Recuperado el 11 de junio de 2018, de http://www.minedu.gob.pe/gestion_institucional/ofplanmedumc/indicadores/LatinReportWillms&somers.pdf
- Valeria, F. (2011) “la importancia de la motivación laboral - SHT Ser Humano” . *Inverso* ,
- Valle, A., Gonzáles, R., Barca, A. & Núñez, J. (2012). Dimensiones CognitivoMotivacionales y Aprendizaje Autorregulado. *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, 14 (1), 3-34.



ANEXOS



INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo ¹	Liderazgo	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • El organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la institución. • Existe comunicación fluida con las personas que ocupan un cargo o representan autoridad • Su jefe inmediato le permite participar en la planificación del trabajo que realiza
			Estímulo de la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Las autoridades de su Escuela Profesional ofrecen información necesaria y capacitación para lograr su profesionalización y especialización. • La institución brinda los recursos necesarios para realizar con eficiencia su trabajo • La Universidad le da oportunidades para desarrollar su nivel profesional
			Estímulo del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar. • Las autoridades de su Escuela Profesional tienen en mente los intereses de los docentes y servidores administrativos al tomar decisiones. • Cuando se implanta una nueva aplicación informática, procedimientos u otros, se le da la capacitación suficiente
		Motivación	Realización personal	<ul style="list-style-type: none"> • Su jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal a su cargo • El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas. • Las autoridades de su Escuela Profesional respaldan la iniciativa de los demás docentes y/o trabajadores administrativos • Tiene autonomía para tomar decisiones para el cumplimiento de sus funciones.

¹ Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 2002. <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>

			Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • En la universidad se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal • Las autoridades reconocen y valoran su trabajo. • Recibe información de cómo desempeñó su trabajo
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación interpersonal adecuada entre todos los docentes de la E.P. de Educación. • Se hace presente la comunicación entre las diferentes instancias de su escuela profesional
			Intercambio de información	<ul style="list-style-type: none"> • Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre docentes, administrativos y autoridades. • Los medios que se utilizan para el traslado de la comunicación resultan ser los más eficientes • Sus compañeros/as de trabajo son hostiles o conflictivos/as (existen diferencias insalvables que impiden un ambiente armonioso)
		Especio físico	Ambientes	<ul style="list-style-type: none"> • Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno • Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) del lugar donde desempeñan sus funciones son buenas.
		Trabajo en equipo	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Su persona se siente a gusto trabajando en grupo con sus colegas • Cumple con las metas dentro de los plazos establecidos.
			Compatibilidad de intereses	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se forman comisiones sin importar quienes compongan dichos grupos, la comunicación es buena y se logran las metas propuestas. • Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo de trabajo • La distribución de la carga de trabajo es racional
			Involucración	<ul style="list-style-type: none"> • Su centro de trabajo consolida relaciones como una familia. • Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional
		Satisfacción	Nivel de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la universidad • Los objetivos están claramente establecidos en los equipos de trabajo a los que pertenece. • Se siente satisfecho con su trabajo.

<p>NIVEL DE MOTIVACIÓN</p>	<p>La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación.²</p>	<p>Factores de motivación</p>	<p>Disposición motivacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente identificado con la institución. • Existen posibilidades de ascender y mejorar sus condiciones laborales (promueve el crecimiento y desarrollo personal y profesional.) • Posee la libertad para elegir su propio método de trabajo. • El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud. • Se siente motivado a realizar su trabajo • Se siente motivado de ir a trabajar. • Cumplir con sus actividades laborales es una tarea estimulante para usted • Cuando se realizan trabajos en grupo, se siente a gusto • Se siente a gusto con su horario de trabajo • Está conforme con el puesto de trabajo que ocupa en el momento. • El ambiente de trabajo en el que se desempeña es adecuado • Las tareas que realiza se corresponden con las funciones de su puesto • En su trabajo le permiten ser creativo/a • Cuando el trabajo no está bien hecho recibe críticas constructivas de su superior/a • Las cargas de trabajo están bien repartidas • Los planes de formación tienen en cuenta sus necesidades • Los recursos materiales con los que cuenta son suficientes para desempeñar su trabajo
			<p>Clima motivacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El medio donde se desempeña le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo • Su opinión es tomada en cuenta al interior de su Escuela profesional. • Considera que su trabajo está bien remunerado • Obtiene reconocimiento por el trabajo que realiza • Existen beneficios y motivación para su salud emocional y psicológica. • Sus aspiraciones se ven prósperas por las políticas de su institución.

² Gestipolis, 2018, disponible en: <https://www.gestipolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>, revisado el 11/04/18

				<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades que realiza en su centro de trabajo le permiten aprender y desarrollarse profesionalmente. • Cuando se le propone algún cargo o responsabilidad dentro de su institución, usted la acepta a fin de lograr que su institución crezca y mejore. • El trabajo que realiza le permiten sentirse realizado • Mantiene una relación cordial con todos sus compañeros de trabajo. • Existe confianza entre todos sus compañeros de trabajo. • Todos y cada uno de los trabajadores de la Escuela Profesional se comprenden y aceptan tal como son. • Existe una relación armoniosa en el lugar donde trabaja. • Siente seguridad en su centro de trabajo
		Motivación laboral	Grados de motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando tiene una queja o insatisfacción se siente en libertad de hablar con la autoridad competente de su Escuela Profesional • Se siente orgulloso de trabajar en la universidad y la Escuela Profesional • Existe tensión y estrés en el ambiente de trabajo • Puede participar en las decisiones que afectan a su trabajo • Se siente a gusto de forma parte del grupo al que pertenece. • La comprensión y el respeto son características propias de la entidad donde labora.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO – 2018"

1.2. NOMBRE DE LA INVESTIGADORA: Mgt. ANSELMO DÍAZ SILVA

1.3. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1. NOMBRES Y APELLIDOS: Alan Felipe Salazar Mujica

2.2. LUGAR Y FECHA: Cusco, 4 de mayo de 2018

2.3. CARGO: Docente universitario - Asesor

COMPONENTES	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
FORMA	1.Redacción	Los indicadores o ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2.Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado					X
	3.Objetividad	Esta expresado en conducta observable				X	
CONTENIDO	4.Actualidad	Es adecuado a lo exigido por la normativa vigente				X	
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad					X
	6.Intencionalidad	El instrumento mide pertinente mente las variables de investigación.				X	
ESTRUCTURA	7.Organización	Existe una organización lógica.				X	
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la inv. Educativa.				X	
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procedente

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: Muy Bueno

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO: PROCEDE SU APLICACIÓN : X
DEBE CORREGIRSE : _____

FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 41330293

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO – 2018"

1.2. NOMBRE DE LA INVESTIGADORA: Mgt. ANSELMO DÍAZ SILVA

1.3. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1. NOMBRES Y APELLIDOS: Dr. Antonio Fredy Venzoa Zuruga

2.2. LUGAR Y FECHA: Cusco, 30 de Abril del 2018

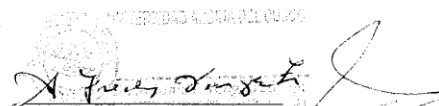
2.3. CARGO: Director - DIRSEU - U.A.C.

COMPONENTES	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
FORMA	1.Redacción	Los indicadores o ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2.Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado				X	
	3.Objetividad	Esta expresado en conducta observable				X	
CONTENIDO	4.Actualidad	Es adecuado a lo exigido por la normativa vigente				X	
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				X	
	6.Intencionalidad	El instrumento mide pertinente mente las variables de investigación.				X	
ESTRUCTURA	7.Organización	Existe una organización lógica.				X	
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la inv. Educativa.				X	
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	10. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procedente

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: Muy Bueno

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO: PROCEDA SU APLICACIÓN : X
DEBE CORREGIRSE : _____


FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 23 819 109

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

**ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

TESIS: NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO – 2018.

INSTRUCCIÓN.- Estimado y respetado participante, con la finalidad de conocer cuál es tu opinión acerca del ambiente laboral donde te desempeñas, agradeceré respondas con toda sinceridad, marcando con un aspa la alternativa que considere mejor expresa su punto de vista. Los datos son absolutamente confidenciales y útiles para la presente investigación.

Nº	ÍTEMS	NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	Existe una relación interpersonal adecuada entre todos los docentes de la E.P. de Educación.				
02	Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre docentes, administrativos y autoridades.				
03	Los medios que se utilizan para el traslado de la comunicación resultan ser los más eficientes				
04	El organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la institución.				
05	Su persona se siente a gusto trabajando en grupo con sus colegas				
06	Cuando se forman comisiones sin importar quienes compongas dichos grupos, la comunicación es buena y se logran las metas propuestas.				
07	Existe comunicación fluida con las personas que ocupan un cargo o representan autoridad.				
08	Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar.				
09	Su jefe inmediato le permite participar en la planificación del trabajo que realiza				
10	Su jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal a su cargo				
11	Su centro de trabajo consolida relaciones como una familia.				
12	Las autoridades de su Escuela Profesional respaldan la iniciativa de los demás docentes y/o trabajadores administrativos				
13	Las autoridades de su Escuela Profesional tienen en mente los intereses de los docentes y servidores administrativos al tomar decisiones.				
14	Tiene autonomía para tomar decisiones para el cumplimiento de sus funciones.				
15	En la universidad se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal				
16	Las autoridades de su Escuela Profesional ofrecen información necesaria y capacitación para lograr su profesionalización y especialización.				
17	La institución brinda los recursos necesarios para realizar con eficiencia su trabajo				
18	Las autoridades reconocen y valoran su trabajo.				
19	Se hace presente la comunicación entre las diferentes instancias de su escuela profesional				
20	Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la universidad				
21	Los objetivos están claramente establecidos en los equipos de trabajo a los que pertenece.				
22	Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo de trabajo				
23	El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas.				
24	Cumple con las metas dentro de los plazos establecidos.				
25	La distribución de la carga de trabajo es racional.				
26	Se siente satisfecho con su trabajo.				
27	Se siente identificado con la institución.				
28	Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional				
29	Recibe información de cómo desempeño su trabajo				
30	Sus compañeros/as de trabajo son hostiles o conflictivos/as (existen diferencias insalvables que impiden un ambiente armonioso)				
31	Cuando se implanta una nueva aplicación informática, procedimientos u otros, se le da la capacitación suficiente				
32	La Universidad le da oportunidades para desarrollar su nivel profesional				
33	Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno				
34	Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) del lugar donde desempeñan sus funciones son buenas.				

¡Muchas gracias!

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

TESIS: NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO – 2018.

INSTRUCCIÓN.- Estimado y respetado participante, con la finalidad de conocer cuál es tu opinión acerca del nivel de motivación agradeceré responda con toda sinceridad, marcando con un aspa la alternativa que considere mejor expresa su punto de vista. Los datos son absolutamente confidenciales y útiles para la presente investigación.

Nro.	ÍTEMS	NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	Existen posibilidades de ascender y mejorar sus condiciones laborales (promueve el crecimiento y desarrollo personal y profesional.)				
02	Posee la libertad para elegir su propio método de trabajo.				
03	Obtiene reconocimiento por el trabajo que realiza				
04	Existen beneficios y motivación para su salud emocional y psicológica.				
05	Sus aspiraciones se ven prósperas por las políticas de su institución.				
06	El medio donde se desempeña le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo				
07	El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.				
08	Se siente motivado a realizar su trabajo				
09	Se siente motivado de ir a trabajar.				
10	Las actividades que realiza en su centro de trabajo le permiten aprender y desarrollarse profesionalmente.				
11	Cuando se le propone algún cargo o responsabilidad dentro de su institución, usted la acepta a fin de lograr que su institución crezca y mejore.				
12	El trabajo que realiza le permiten sentirse realizado				
13	Mantiene una relación cordial con todos sus compañeros de trabajo.				
14	Existe confianza entre todos sus compañeros de trabajo.				
15	Todos y cada uno de los trabajadores de la Escuela Profesional se comprenden y aceptan tal como son.				
16	Existe una relación armoniosa en el lugar donde trabaja.				
17	Siente seguridad en su centro de trabajo				
18	Se siente a gusto de forma parte del grupo al que pertenece.				
19	Cumplir con sus actividades laborales es una tarea estimulante para usted				
20	Cuando se realizan trabajos en grupo, se siente a gusto				
21	Se siente a gusto con su horario de trabajo				
22	Está conforme con el puesto de trabajo que ocupa en el momento.				
23	Se siente orgulloso de trabajar en la universidad y la Escuela Profesional				
24	El ambiente de trabajo en el que se desempeña es adecuado				
25	Las tareas que realiza se corresponden con las funciones de su puesto				
26	Existe tensión y estrés en el ambiente de trabajo				
27	Puede participar en las decisiones que afectan a su trabajo				
28	En su trabajo le permiten ser creativo/a				
29	Cuando el trabajo no está bien hecho recibe críticas constructivas de su superior/a				
30	Las cargas de trabajo están bien repartidas				
31	Los planes de formación tienen en cuenta sus necesidades				
32	Los recursos materiales con los que cuenta son suficientes para desempeñar su trabajo				
33	Su opinión es tomada en cuenta al interior de su Escuela profesional.				
34	Considera que su trabajo está bien remunerado.				
35	Cuando tiene una queja o insatisfacción se siente en libertad de hablar con la autoridad competente de su Escuela Profesional				
36	La comprensión y el respeto son características propias de la entidad donde labora.				

¡Muchas gracias!

A large, faint watermark of the Universidad Católica de Santa María logo is centered in the background. It features a shield with a cross, a book, and a lamp, surrounded by a banner with the year 1961 and the university's name.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de Consistencia

TÍTULO: NIVEL DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO - 2018

PROBLEMA	OBJETIVO	SISTEMA DE HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el nivel de motivación y clima organizacional del personal docente y administrativo en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2018?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuál es el perfil del personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco? ✓ ¿Cuál es el factor de motivación más significativo que presenta el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco? ✓ ¿Cómo es el clima organizacional que presentan el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco? ✓ ¿Cómo es el nivel de motivación que presentan el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco? ✓ ¿Cuál es la relación entre la motivación y el clima organizacional que presenta el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco? 	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación existente entre el nivel de motivación y clima organizacional que presenta el personal administrativo y docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p> <p>Objetivo Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Caracterizar el perfil del personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ✓ Identificar el factor de motivación más significativo que presenta el personal administrativo y docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ✓ Determinar cómo es el clima organizacional que presentan el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. ✓ Explicar cómo es el nivel de motivación que presentan el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ✓ Establecer la relación entre la motivación y el clima organizacional que presenta el personal administrativo y docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. 	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL</p> <p>Dado que, la motivación es un conjunto de impulsos conscientes e inconscientes que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera y el clima organizacional un constructo amplio y quizás algo polémico, se define como un fenómeno que interviene y media entre factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales de los miembros, que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias gravitantes para la organización.</p> <p>Es probable que exista una relación positiva entre el nivel de motivación y clima organizacional del personal docente y administrativo en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</p> <p>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El perfil del personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco está determinado por el tipo de servicios que presta. ✓ El factor de motivación más significativo que presenta el personal administrativo y docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es el salario. ✓ El clima organizacional que presentan el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es autoritario ✓ El nivel de motivación que presentan el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es regular ✓ La relación entre la motivación y el clima organizacional que presenta el personal administrativo y docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es directa. 	<p>variable 1</p> <p>Motivación</p> <p>Factores de motivación</p> <p>Motivación laboral</p> <p>variable 2</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Comunicación interna</p> <p>Especio físico</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Satisfacción</p>	<p>3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Debido a la naturaleza y la forma de abordar el problema de investigación y orientado el trabajo al logro de los objetivos planteados, este trabajo es de tipo MIXTO, porque está destinado por un lado a describir las variables de estudio a partir de su evaluación y por el otro busca establecer el nivel de relación existente entre las dos variables: el nivel de motivación y el clima organizacional.</p> <p>3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>El diseño del presente trabajo de investigación es DESCRIPTIVO y CORRELACIONAL, en tanto que mide la relación entre las dos variables..</p> <p>3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>En el marco del paradigma positivista de investigación el trabajo es NO EXPERIMENTAL debido a que solo se limita a describir la relación entre las dos variables sin ejecutar ningún tipo de experimentación, toda vez que solo se recogerá la información tal cual se presenta en la realidad.</p>