

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
ESCUELA DE POSTGRADO**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
PROFESORES - I.E. PARROQUIAL NUESTRA SEÑORA
DE LAS MERCEDES SULLANA 2016**

AUTOR

Br. KARINA TOMASA VALDIVIEZO PÉREZ

**SULLANA – PERÚ
2017**

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
ESCUELA DE POSTGRADO**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
PROFESORES - I.E. PARROQUIAL NUESTRA SEÑORA
DE LAS MERCEDES SULLANA 2016**

AUTOR

Br. KARINA TOMASA VALDIVIEZO PÉREZ

**SULLANA – PERÚ
2017**

ÍNDICE

TÍTULO	i
PALABRAS CLAVE	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA DE TRABAJO	47
III. RESULTADOS	50
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	72
V. CONCLUSIONES	76
VI. RECOMENDACIONES	77
VII. AGRADECIMIENTOS	78
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
IX. APÉNDICES Y ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Otorgamiento de descansos en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes - Sullana, como recompensa por logros alcanzados.....	50
TABLA N° 02: El sueldo que recibe de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana le permite cubrir sus necesidades básicas.....	52
TABLA N° 03: Condiciones de trabajo adecuadas y seguras en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	53
TABLA N° 04: Otorgamiento de reconocimientos que le motiva a seguir trabajando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.....	54
TABLA N° 05: Cumplimiento de labor con responsabilidad conforme a las normas de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.....	55
TABLA N° 06: Trabajo con independencia que motiva a seguir laborando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	56
TABLA N° 07: Oportunidad de crecimiento profesional y de escala jerárquica en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	57
TABLA N° 08: Expresión de ideas para mejorar los procesos de enseñanza en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	58
TABLA N° 09: Efectividad con la que realiza su trabajo en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	60
TABLA N° 10: Conocimiento de los documentos normativos de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	61
TABLA N° 11: Conocimiento de las instancias jerárquicas que existen en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	62
TABLA N° 12: Existencia de ambientes apropiados y ventilados en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	63
TABLA N° 13: Relación entre el otorgamiento de descansos como recompensa por los logros alcanzados vs. Expresa ideas para mejorar los procesos de enseñanza.	66

TABLA N° 14: Relación entre el sueldo que le permite cubrir sus necesidades básicas vs. Conocimiento de los documentos normativos de la institución educativa. .	67
TABLA N° 15: Relación entre las Condiciones de trabajo adecuadas y seguras vs. Existencia de ambientes apropiados y ventilados.....	68
TABLA N° 16: Relación entre Trabajo con independencia que motiva a seguir laborando vs. Existencia de ambientes apropiados y ventilados.	69
TABLA N° 17: Relación entre el Cumplimiento de labor con responsabilidad conforme a las normas vs. Efectividad con la que realiza su trabajo.....	70
TABLA N° 18: Relación entre Oportunidad de crecimiento profesional vs. Conocimiento de las instancias jerárquicas existentes en la I.E.	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°01: Otorgamiento de descansos en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes - Sullana, como recompensa por logros alcanzados.....	51
GRÁFICO N°02: El sueldo que recibe de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana le permite cubrir sus necesidades básicas.	52
GRÁFICO N°03: Condiciones de trabajo adecuadas y seguras en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	53
GRÁFICO N°04: Otorgamiento de reconocimientos que le motiva a seguir trabajando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	54
GRÁFICO N°05: Cumplimiento de labor con responsabilidad conforme a las normas de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	55
GRÁFICO N° 06: Trabajo con independencia que motiva a seguir laborando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.....	56
GRÁFICO N° 07: Oportunidad de crecimiento profesional y de escala jerárquica en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	57
GRÁFICO N° 08: Expresión de ideas para mejorar los procesos de enseñanza en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.....	59
GRÁFICO N° 09: Efectividad con la que realiza su trabajo en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	60
GRÁFICO N° 10: Conocimiento de los documentos normativos de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	61
GRÁFICO N° 11: Conocimiento de las instancias jerárquicas que existen en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.....	62
GRÁFICO N° 12: Existencia de ambientes apropiados y ventilados en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.	63

**“MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESORES - I.E.
PARROQUIAL NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES SULLANA 2016”**

PALABRAS CLAVE

Motivación - Clima Organizacional – Educación

KEYWORDS

Motivation - Organizational climate - Education

RESUMEN

La presente investigación, “MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESORES - I.E. PARROQUIAL NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES SULLANA 2016”, se realizó con el propósito de verificar si el Clima Organizacional de los profesores estaba siendo influenciado por los niveles de motivación existentes en la Institución Educativa. Se planteó un diseño de tipo Descriptivo, No Experimental, Transseccional, Correlacional; usando como población y muestra a los 43 profesores existentes de los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. Se concluyó que la variable motivación está muy bien cimentada en los profesores en un promedio general de 90.31% faltando solo motivar a los profesores con descansos físicos cuando obtienen logros significativos; asimismo la variable Clima Organizacional está muy bien cimentada pues el 93.5% de profesores indica que existe un muy buen clima y poder afianzar sus labores educativas; así mismo se trabajaron seis relaciones entre factores de la Motivación (trabajo con independencia, labor con responsabilidad, crecimiento profesional, condiciones de trabajo adecuadas y seguras, otorgamiento de descanso como recompensa por los logros alcanzados; y el sueldo); y factores de clima organizacional (existencia de ambientes apropiados y ventilados, expresa ideas para mejorar los procesos de enseñanza, conocimiento de los documentos normativos de la I.E., efectividad con la que realiza su trabajo Y el conocimiento de las instancias jerárquicas); se usó el coeficiente de correlación de Spearman obteniendo una correlación positiva fuerte de promedio 0.928.

Palabras Clave: Motivación - Clima Organizacional – Educación.

ABSTRACT

This research, "ORGANIZATIONAL MOTIVATION AND CLIMATE OF TEACHERS - I.E. PARLIAMENT NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES SULLANA 2016 ", was carried out with the purpose of verifying if the Organizational Climate of the teachers was being influenced by the levels of motivation existing in the Educational Institution. A Descriptive, Non-Experimental, Transsectional, Correlational design was proposed; Using as population and shows the 43 existing teachers of the three educational levels: initial, primary and secondary. It was concluded that the variable motivation is very well founded in teachers in a general average of 90.31% missing only motivates teachers with physical rest when they achieve significant achievements; Likewise, the Organizational Climate variable is very well founded because 93.5% of teachers indicate that there is a very good climate and can strengthen their educational work; In addition, six relationships between factors of motivation (work with independence, work with responsibility, professional growth, adequate and safe working conditions, granting of rest as a reward for the achievements, and salary) were worked out; And organizational climate factors (existence of appropriate and ventilated environments, expresses ideas to improve the teaching processes, knowledge of the normative documents of the I.E., effectiveness with which it carries out its work and the knowledge of the hierarchical instances); The Sperman correlation coefficient was used obtaining a very strong positive correlation of average 0.928.

Keywords: Motivation - Organizational climate - Education

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica

1.1.1. Antecedentes

PISCONTI, G. (2014). En su tesis titulada “*Motivación y Clima Laboral de los docentes de las instituciones educativas de la Ugel 03*”, tiene como objetivo general determinar si existe una relación significativa entre la motivación y el clima laboral en los docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, fue una investigación sustantiva, descriptiva con un diseño correlacional causal, la población estuvo conformada por 99 personas que laboran en las tres instituciones educativas; llegó a las siguientes conclusiones, que existe correlación positiva significativa entre el aspecto Satisfacción en el trabajo y el clima laboral, asimismo el clima laboral que se percibe entre los trabajadores docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 está en función a las relaciones personales, laborales y funcionales desarrolladas.

AGUADO, J. (2012). En su tesis titulada “*Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*”, tuvo como propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra disponible estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria. Al procesar los resultados se pudo describir por niveles el clima organizacional y sus dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad. En los casos de las dimensiones estructura, recompensa e identidad los niveles son aceptables y en la dimensión relaciones son regulares con

respecto al clima organizacional de los docentes que conforman la muestra.

GARCÍA, A.; NEUMAN, E. (2006). En su tesis titulada “*Análisis de la motivación como característica integral del clima organizacional en el hotel “Luciano Júnior”, Maturín, periodo 2005-2006*”, la presente investigación se realizó con la intención de analizar la motivación como característica integral del clima organizacional en el HOTEL LUCIANO JÚNIOR, C.A. utilizando la teoría de las necesidades de McClelland y las teorías del Clima Organizacional de diversos autores, es una investigación de campo y su nivel es descriptivo. Se aplicó un instrumento (encuesta) a la población objeto de estudio, conformada por treinta y un empleados, lo que permitió obtener una serie de informaciones que nutrieron las conclusiones y dieron la pauta para proponer algunas recomendaciones. Se pudo constatar que el liderazgo presente tiene características de liderazgo participativo con matices de liderazgo autocrático. Cuentan con un ambiente seguro y cómodo, en el cual se tiene una buena red de comunicación y un nivel de satisfacción acorde. Todo esto da como resultado un clima organizacional participativo en grupo, que les brinda la oportunidad a los empleados de aportar ideas y opiniones que son tomadas en cuenta para la toma de decisiones. Es por esto que se llegó a la conclusión de que los trabajadores sienten que el clima actual los motiva para cumplir con sus metas tanto laborales como personales, influyendo de forma positiva a la productividad de la empresa.

CASTILLO, N. (2014). En su tesis titulada “*Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquico*”, La presente investigación se orienta a precisar la relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great Place To Work. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra de cien trabajadores dependientes entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones jerárquicas dentro de la organización. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010). Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral ($r(100)$ entre .40 y .58, $p < .01$). Existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral (4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente).

VARGAS, L. (2015). En su tesis titulada “*Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. “Sara Antonieta Bullón” – Lambayeque*”, el presente trabajo de investigación tuvo objetivo principal es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A.

Bullón” de Lambayeque; para cumplir este propósito se midió el nivel de satisfacción laboral y el tipo de clima organizacional en dicha institución, a través de encuestas que permitieron medir cada variable en la escala de Likert, basándose en las dimensiones de satisfacción laboral mencionadas por Robbins, S. y Judge, T. y guiándose de la teoría del clima organizacional de Likert; a un total de 87 trabajadores, llegando a la conclusión que la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” se da de forma positiva ($r = 0.452$), pero en un pequeño porcentaje (20.39%), por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada anteriormente.

1.1.2. Fundamentación Científica

La motivación es un factor psicológico que mueve todo nuestro desarrollo. Las personas exitosas nunca habrían logrado algo si no hubiesen tenido inspiración o si no hubiesen sido suficientemente motivados para luchar. La vida en la ciudad es dura y sus retos cada vez son más difíciles de alcanzar. Si no controlas tus acciones ni las diriges por el camino correcto, nunca harás las cosas realmente bien. Hay personas expertas que pueden ayudarte a mejorar tu motivación. He aquí los cinco factores fundamentales de motivación que te ayudarán a controlar tu futuro: el poder está en ti; recuerda que “tú eres el aspecto más importante del éxito”. Sin tu poder de automotivación, no puedes lograr nada. Cree en tus metas; las metas son instauradas por nosotros para nosotros. Fallar es bueno, los errores reincidentes nunca son buenos, pero fallar en si es uno de los cinco fundamentos de la motivación. Si no cometes errores nunca podrás obtener la experiencia necesaria para triunfar. El compromiso es una virtud, si no tienes tu corazón totalmente sumergido en la tarea que ejecutas, no esperes triunfar. El éxito es relativo, nunca te desmotives si tus resultados no son iguales o mejores que los demás; recuerda que no hay problema si te sientes feliz con el éxito alcanzado, aunque sea más lento.

(<http://www.promociones.com/los5fundamentosdelamotivacion.html>. Rescatado el 18.02.17)

1.2. Justificación de la Investigación

El presente estudio buscó describir cómo la motivación influye en el clima organizacional de la institución.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que es necesario conocer cómo se realiza en la institución en estudio.

La investigación realizada ayudará a la institución para mejorar sus actividades ya que damos sugerencias acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto a la motivación y al clima organizacional de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes Sullana, por lo tanto tiene una justificación práctica.

Esta investigación servirá como antecedente en posteriores investigaciones, aplicables a los colegios y que presenten como características principales las mismas variables e indicadores, por lo tanto tiene una justificación metodológica.

1.3. Problema

1.3.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones educativas están determinadas por ambientes que involucran factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales, que integrados interactúan en un proceso dinámico, el cual confiere un peculiar estilo o características a una institución, condicionando a su vez, los distintos procesos educativos, donde el clima organizacional es de vital importancia, por cuanto determina la organización interna o externa y su éxito en el logro de las metas, objetivos dentro del proceso educativo que signa la calidad de la enseñanza, los cuales están íntimamente relacionados, logrando la satisfacción laboral de todos los actos educativos. Por esta razón, en las últimas décadas los países latinoamericanos y las agencias gubernamentales han evidenciado la importancia de los cambios para el mejoramiento de la educación. En este sentido refiere **Viloria (2007:13)**, han prestado atención al clima de las organizaciones escolares, pues el nivel del ambiente influye a las mismas afectando sus operaciones.

Se infiere entonces que el clima organizacional desempeña un papel fundamental en los procesos motivacionales, desde el momento en el que el docente inicia sus actividades en el proceso educativo hasta que cesa en sus funciones, una gran parte de su vida profesional se ve influida por las políticas y procedimientos reguladores del comportamiento humano en la institución, su relación con los directivos, los compañeros, así como con las experiencias de su vida profesional, se mezclan en un ambiente complejo, el cual reta su capacidad de ajuste organizacional.

En relación con lo expuesto, puede señalarse que en Venezuela, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2011-2017, elaborado por la Asamblea Nacional, las organizaciones escolares han cambiado su forma de conducirse dada la notable influencia de los nuevos paradigmas en todos los ámbitos, los cuales demandan de ellas un personal capacitado con una formación integral capaz de propiciar un desempeño adecuado a sus funciones.

Dentro de este marco, se requiere de un personal directivo altamente preparado en diferentes aspectos contextuales del sector donde presta servicios, para entrelazar educación y medio productivo con un alto sentido de pertenencia, actitudes de promotor social, cooperativismo, participación. Asimismo, el directivo debe gerenciar el hecho educativo con criterios de liderazgo, trabajando en mejorar la calidad institucional en función del contexto donde labora. **(clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones de educación básica; www.monografias.com/trabajos104/climaorganizacionalysatisfaccionlaboral; rescatado el 18.02.17).**

En la actualidad en las Unidades de Gestiones Locales de Lima y de diversas regiones del país se evidencia una serie de diferencias con respecto a la gestión Institucional por parte de los directivos unos con aciertos y otros con desaciertos, siendo uno de los grandes factores que influyen en estos cambios el Clima Organizacional de cada sede administrativa del Ministerio de Educación **(Molocho, N. 2010).**

Es de suma importancia prestar atención a la motivación que se tiene en las instituciones educativas, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de los docentes en ella. Si los docentes se sienten identificados e integrados a la institución, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Conocer el clima organizacional de una institución brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la institución, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor desempeño laboral. Es por tal razón que nació el interés de realizar la presente investigación en la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes de Sullana.

1.3.2. Formulación del Problema

¿Qué relación existe entre la motivación y el clima organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes Sullana?

1.4. Marco Referencial

1.4.1. Bases Teóricas

MOTIVACIÓN

Concepto

Chiavenato (2009). La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas.

Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1) Necesidades.

Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

2) Impulsos.

También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la

energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

3) **Incentivos.**

Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación.

Vega (2008). La motivación está relacionada con la explicación de la conducta humana. El ser humano necesita estar motivado tanto en lo individual como en su convivencia organizacional. La motivación no es más que la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas individuales u organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer necesidades propias o de la organización, por lo cual es un estado interno que induce a algo.

Como puede interpretarse, la motivación está condicionada por la presencia de una necesidad y se relaciona con una conducta autodirigida hacia metas valoradas como importantes.

Solana (1993), la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Stoner (1996), la define como: "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

Koontz (1996). "La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Vega (2008). Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas personales o de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. En la mayoría de las definiciones de este concepto, se pueden apreciar elementos comunes, entre los que se destacan: el esfuerzo y energía desplegada por el individuo, el cual debe ser encaminado a la obtención de un buen rendimiento; la presencia de necesidades o carencias, que trastornan el equilibrio de las condiciones físicas y/o psíquicas de las personas; los deseos o impulsos, originados por dichas necesidades; así como las metas, hacia las que tienden los impulsos para satisfacer las necesidades antes citadas.

La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la

organización, de lo contrario existiría una peligrosa discrepancia de intereses. La motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento.

Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

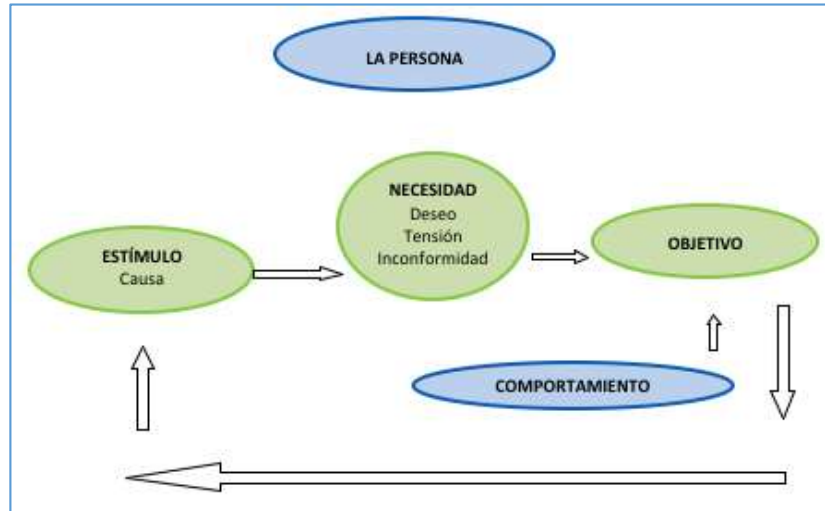
- 1) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- 2) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad, siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

En la **Figura 1**, se muestra un modelo básico de la motivación, que en sentido general es el mismo para todas las personas.

Figura N° 1: Modelo básico de la motivación.



Fuente: elaboración propia.

La persona

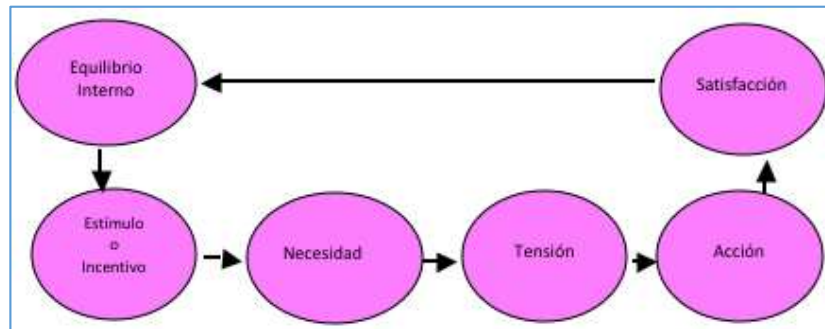
Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de éstas tres variables.

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo logrará satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La Figura 2, que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.

Figura N° 2: Etapas del ciclo motivacional.



Fuente: elaboración propia.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho.

A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

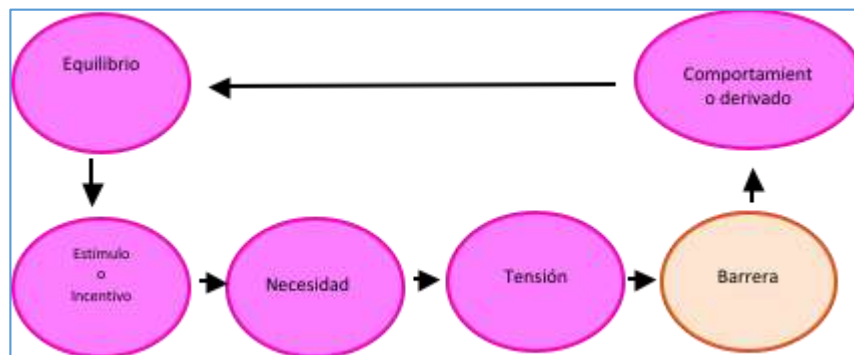
Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión. Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación, es decir, transferencia hacia otro objeto, persona o situación.

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, entre otras).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La Figura 3, indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede ser que en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Figura Nº 3: Ciclo laboral con frustración o compensación.



Fuente: elaboración propia.

Las 8 teorías sobre la motivación

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow, (1970). Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

b) Teoría del factor dual de Herzberg

Herzberg, Mausner y Snyderman, (1967). Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles mas altos (consideración y autorrealización) (**Leidecker y Hall, 1989**).

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> • Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. • Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. • Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. • Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. • Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. • Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. • Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. • Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. • Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. • Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de Job Enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

c) **Teoría de McClelland**

McClelland, (1989). McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

d) Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor, (1966). Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización.

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"> • La gente no quiere trabajar. • La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. • La gente tiene poca creatividad. • La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. • La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. • La gente prefiere autonomía. • Todos somos creativos en potencia • La motivación ocurre en todos los niveles • Gente Motivada puede autodirigirse

e) Teoría de las Expectativas.

Vroom, (1982). El autor más destacado de esta teoría es Vroom pero ha sido completada por Porter-Lawler (1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas.

Pinder, (1985). La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”. Las personas altamente

motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo.

Galbraith, (1977). Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

Otros conceptos de la teoría de las expectativas:

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: 1. La cohesión. 2. Coincidencia con las normas del grupo. 3. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

f) Teoría de Fijación de metas de Locke

Locke, (1985). Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Becker, (1978). Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros.

g) Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Adams (1965). Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Definiciones

Para **Chiavenato, (1992)** el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Silva (1996). En cuanto a las definiciones de clima organizacional, estas se agrupan en tres posturas o enfoques. Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes

Brunet (2004). Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas y otros (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Méndez (2006) presenta una definición sugerente y completa de clima:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”

Efectos del clima organizacional

Stephen (1989). El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Características del clima organizacional

García e Ibarra (2012). En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Silva (1996). Como características medulares del clima organizacional, anota las siguientes:

1. Es externo al individuo,
2. Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto,
3. Existe en la organización,
4. Se puede registrar a través de procedimientos varios,
5. Es distinto a la cultura organizacional.

Otra característica que es frecuentemente citada por los especialistas que analizan el clima se refiere a su efecto sobre las personas. Es decir, de modo directo e indirecto suscita consecuencias sobre el actuar de los integrantes de la organización. Recuérdese que el clima nace justamente de la interacción entre las personas.

Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, (citado por Brunet, 1987), en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II - Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las

recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III - Consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores

y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. 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.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (**citado por Silva, 1996**) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen
3. y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

4. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
5. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

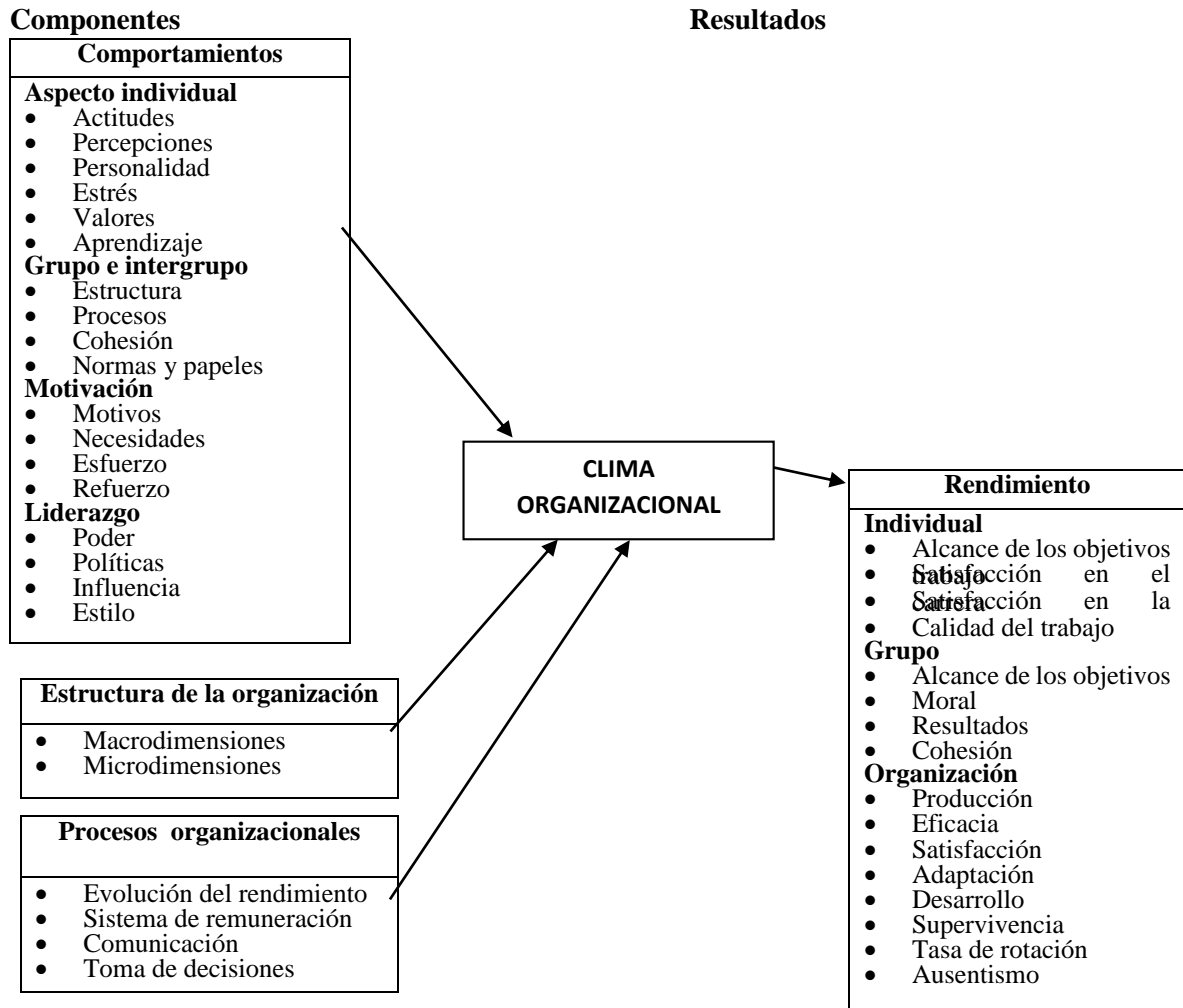
Componentes del Clima Organizacional

Brunet, (2011). Ahora lo que corresponde es analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

La **Figura N°4.** presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Figura N° 4: Componentes y resultados del clima organizacional.



Fuente: Tomado de Gibson

1.4.2. Bases Conceptuales

Motivación

Chiavenato (2000). La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

Autorrealización

Maslow (1954). También conocidas como autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Estima

Maslow (1954). También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Sociales

Maslow (1954). Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Seguridad

Maslow (1954). Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

Fisiológicas

Maslow (1954). Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo o la maternidad.

Clima organizacional

Idalberto Chiavenato (2006), el concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta

Productividad

Según el diccionario de la **Real Academia Española (RAE)**, la productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

Estructura organizacional

Stoner J. (1996), lo define como la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Satisfacción

Brunet L. (1999), el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de

insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (Ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción o insatisfacción se ve de algún modo afectado por el Clima Organizacional. Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

Ambiente

Según el diccionario de la **Real Academia Española (RAE)** lo define como las condiciones (físicas, económicas, culturales, etc.) de un lugar, un grupo o una época.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

La motivación influye significativamente en el Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.

1.5.2. Hipótesis Específicas

1. La recompensa por los logros alcanzados, el sueldo, las condiciones de trabajo, la realización de labores con eficacia, los reconocimientos, la labor con responsabilidad, el trabajo con independencia y el crecimiento profesional son motivación que influyen significativamente en el clima organizacional de los profesores.
2. Las variables del clima organizacional: expresar ideas para mejorar los procesos de enseñanza, efectividad en la realización de su trabajo, el conocimiento de los documentos normativos de la institución educativa, el conocimiento de las instancias jerárquicas que existen en la institución educativa, la existencia de ambientes apropiados y ventilados dependen del grado de motivación de los profesores.
3. Existe relación entre los diferentes factores motivacionales y los factores del clima organizacional.

1.6. Variables

1.6.1. Variable Independiente

- Motivación

1.6.1.1. Conceptualización

La motivación puede definirse como el “señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que se ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”.

1.6.1.2. Operacionalización

En la presente investigación, la motivación ha sido medida con los factores siguientes: Extrínsecas (recompensa por los logros alcanzados, el sueldo, las condiciones de trabajo, los reconocimientos); e Intrínsecas (la labor en responsabilidad, el trabajo con independencia y el crecimiento personal).

1.6.2. Variable Dependiente

- Clima organizacional

1.6.2.1. Conceptualización

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento. ([wikipedia.org/wiki/ClimaOrganizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/ClimaOrganizacional), rescatado el 19.02.17)

1.6.2.2. Operacionalización

En la presente investigación, el Clima organizacional ha sido medido con los factores siguientes: Características personales (expresan ideas para mejorar los procesos de enseñanza, afectividad con la que realiza su trabajo); características estructurales (conocimiento de los documentos normativos de la I.E., Conocimiento de las instancias jerárquicas que existen en la I.E.); y ambiente Físico (existencia de ambientes apropiados y ventilados en la I.E.).

1.7. Objetivos

Objetivo General

Describir cómo la motivación influye en el Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.

Objetivos Específicos

1. Describir la motivación de los profesores en la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.
2. Describir el Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.
3. Establecer la relación entre la motivación y el clima organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.

II. METODOLOGÍA DE TRABAJO

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

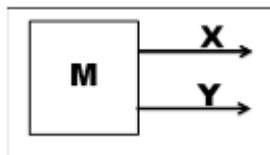
Tipo de Investigación

Descriptiva, cuyo propósito fue describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar el proyecto de investigación se utilizó la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentó en información ya existente basada en libros, tesis, revistas, lecturas, biblioteca, etc. con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías. A su vez fue no Experimental, conocidos también como post facto por cuanto su estudio se basó en la observación de los hechos en pleno acontecimiento sin alterar en lo más mínimo ni el entorno ni el fenómeno estudiado; y según su prolongación en el tiempo fue Transversal o Sincrónica dado que el estudio se circunscribe a un momento puntual, un segmento de tiempo durante el año a fin de medir o caracterizar la situación en ese tiempo específico.

Según el énfasis en la naturaleza de los datos manejados la investigación fue de tipo Cuantitativa dado que la preponderancia del estudio de los datos se basa en la cuantificación de las relaciones.

Diseño de la Investigación

Correspondió a un diseño No experimental - Transeccional Correlacional; cuyo diseño es como sigue:



Dónde:

M Muestra de la investigación. Representada por 43 profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana

OX Motivación

OY Clima Organizacional

2.2.Población y Muestra

2.2.1.Población

La población estuvo constituida por todos los docentes de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Sullana, en número de 43.

2.2.2.Muestra

La muestra fue No probabilística, intencional, en la cual se escogieron los 43 docentes de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana. Por lo tanto en esta investigación tanto la población y la muestra serán la misma. La estructura estuvo constituida de la forma y modo siguiente:

Nivel	Número de docentes
Docentes de nivel inicial	5
Docentes de nivel primaria	16
Docentes de nivel secundaria	22
TOTAL	43

2.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnicas

En la presente investigación, se empleó la técnica de observación y el de la encuesta. La observación sobre todo fue utilizada para definir las dimensiones de las variables Independiente (Motivación) y Dependiente (Clima Organizacional); y la encuesta cara a cara, para aplicar el instrumento de investigación.

Instrumento

El instrumento utilizado, fue un cuestionario, de preguntas cerradas, estructuradas, enfocadas de acuerdo a la operacionalización de las variables y objetivos; el mismo que fue validado por juicio de expertos y prueba piloto y poder elegir las preguntas que mejor se adecuaban a dar respuesta a los objetivos específicos.

III. RESULTADOS

3.1. Motivación de los profesores en la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.

Para conocer el nivel de motivación de los profesores en la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Sullana, se aplicó un instrumento con preguntas cerradas y considerando la motivación Extrínseca (recompensa por los logros alcanzados, el sueldo, las condiciones de trabajo y los reconocimientos) y la motivación intrínseca (la labor con responsabilidad, el trabajo con independencia y el crecimiento profesional); cuyos resultados se muestran en las Tablas N° 01, 02, 03, 04, 05, 06 y 07; y Gráficos N° 01, 02, 03, 04, 05, 06 y 07.

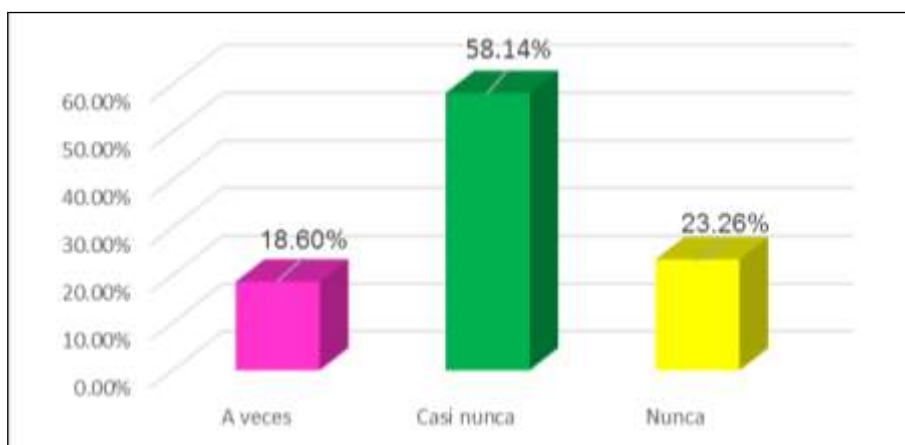
TABLA N° 01: Otorgamiento de descansos en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes - Sullana, como recompensa por logros alcanzados.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
3	A veces	8	18.60%
4	Casi nunca	25	58.14%
5	Nunca	10	23.26%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes

Elaboración propia

GRÁFICO N°01: Otorgamiento de descansos en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes - Sullana, como recompensa por logros alcanzados.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes

Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

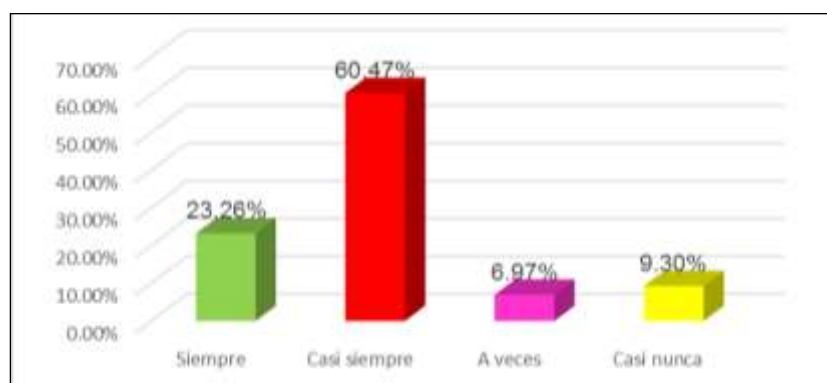
En la Tabla N°01 y Gráfico N° 01, se observa que un 18.60% a veces se otorgan descansos en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes - Sullana, como recompensa por sus logros alcanzados, casi nunca un 58.14% y un 23.26% nunca, que no tienen descansos físicos por sus logros alcanzados, lo que permite intuir que un 100% de los docentes indican que no obtienen descansos físicos por sus logros alcanzados como una motivación por parte de las autoridades.

TABLA N° 02: El sueldo que recibe de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana le permite cubrir sus necesidades básicas.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	10	23.26%
2	Casi siempre	26	60.47%
3	A veces	3	6.97%
4	Casi nunca	4	9.30%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

GRÁFICO N°02: El sueldo que recibe de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana le permite cubrir sus necesidades básicas.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

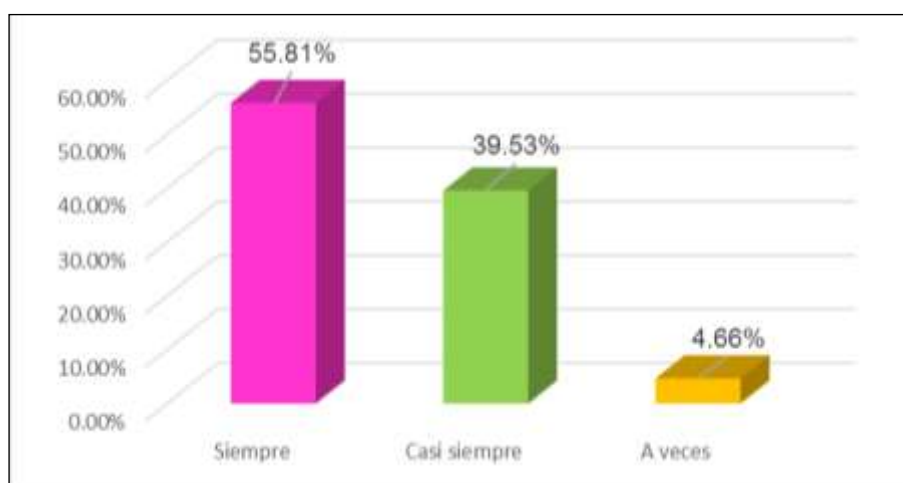
En la Tabla N°02 y Gráfico N° 02, se observa que un 23.26% siempre el sueldo que recibe de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana le permite cubrir sus necesidades básicas, casi siempre un 60.47%, un 6.97% a veces y casi nunca un 9.30%, esto permite intuir que un 83.73 por ciento de los docentes están de acuerdo con el sueldo que reciben porque, porque les permite cubrir sus necesidades básicas.

**TABLA N° 03: Condiciones de trabajo adecuadas y seguras en la I.E.
Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.**

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	24	55.81%
2	Casi siempre	17	39.53%
3	A veces	2	4.66%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

**GRÁFICO N°03: Condiciones de trabajo adecuadas y seguras en la I.E.
Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

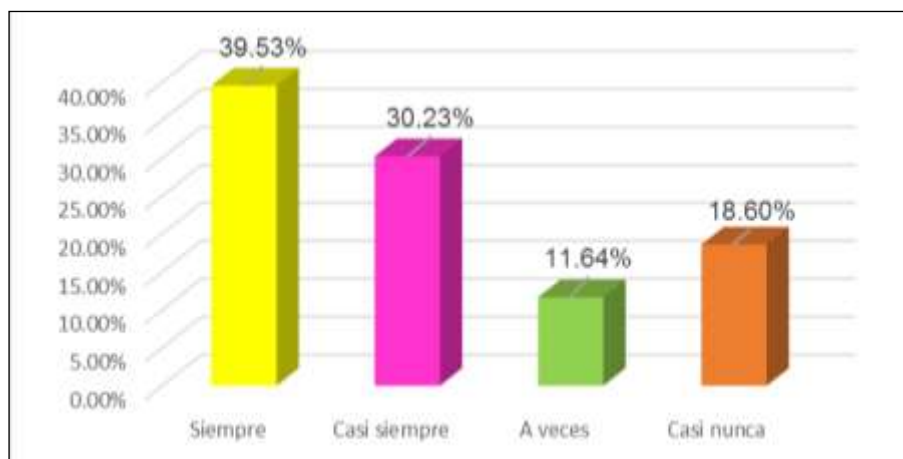
En la Tabla N°03 y Gráfico N° 03, se observa que un 55.81% siempre en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana trabaja en condiciones adecuadas y seguras en todos los ambientes, casi siempre un 39.53% y un 4.66% a veces, lo que permite intuir que un 95.34% de profesores si aceptan que existen adecuadas y seguras condiciones de trabajo.

TABLA N° 04: Otorgamiento de reconocimientos que le motiva a seguir trabajando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	17	39.53%
2	Casi siempre	13	30.23%
3	A veces	5	11.64%
4	Casi nunca	8	18.60%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

GRÁFICO N°04: Otorgamiento de reconocimientos que le motiva a seguir trabajando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la Tabla N°04 y Gráfico N° 04, se observa que un 39.53% se otorgan reconocimientos que le motiva a seguir trabajando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana, un 30.23% casi siempre, a veces un 11.64% y casi nunca un 18.60%, esto permite intuir que un 81.40 por ciento de profesores se les otorga reconocimientos que los motiva a seguir trabajando.

TABLA N° 05: Cumplimiento de labor con responsabilidad conforme a las normas de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	14	32.56%
2	Casi siempre	21	48.84%
3	A veces	8	18.60%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

GRÁFICO N°05: Cumplimiento de labor con responsabilidad conforme a las normas de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

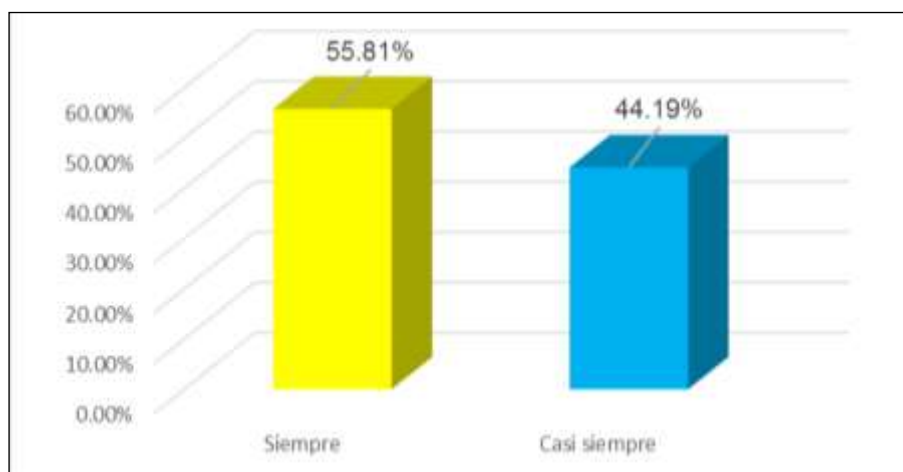
En la Tabla N°05 y Gráfico N° 05, se observa que un 32.56% siempre cumple su labor con responsabilidad conforme a las normas de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana, un 48.84% casi siempre y un 18.60% a veces, lo que permite intuir que un 100% de los profesores cumple con responsabilidad su labor acorde con las normas internas de la I.E.

TABLA N° 06: Trabajo con independencia que motiva a seguir laborando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	24	55.81%
2	Casi siempre	19	44.19%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

GRÁFICO N° 06: Trabajo con independencia que motiva a seguir laborando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

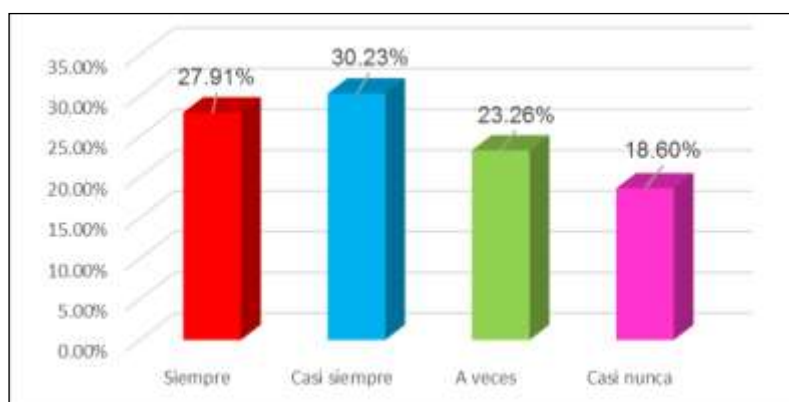
En la Tabla N°06 y Gráfico N° 06, se observa que un 55.81% siempre realiza su trabajo con independencia lo que le motiva a seguir laborando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana y un 44.19% casi siempre, lo que permite intuir que el 100% de profesores está de acuerdo que la I.E los apoya en que realicen su trabajo independientemente.

TABLA N° 07: Oportunidad de crecimiento profesional y de escala jerárquica en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	12	27.91%
2	Casi siempre	13	30.23%
3	A veces	10	23.26%
4	Casi nunca	8	18.60%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

GRÁFICO N° 07: Oportunidad de crecimiento profesional y de escala jerárquica en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la Tabla N°07 y Gráfico N° 07, se observa que un 27.91% siempre le brindan oportunidad de crecimiento profesional en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana lo que le permite escalar jerárquicamente, un 30.23% casi siempre, a veces un 23.26% y un 18.60% casi nunca, lo que permite intuir que un 81.4% de profesores reconoce que en la I.E. le brindan oportunidades de crecimiento profesional.

3.2. Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.

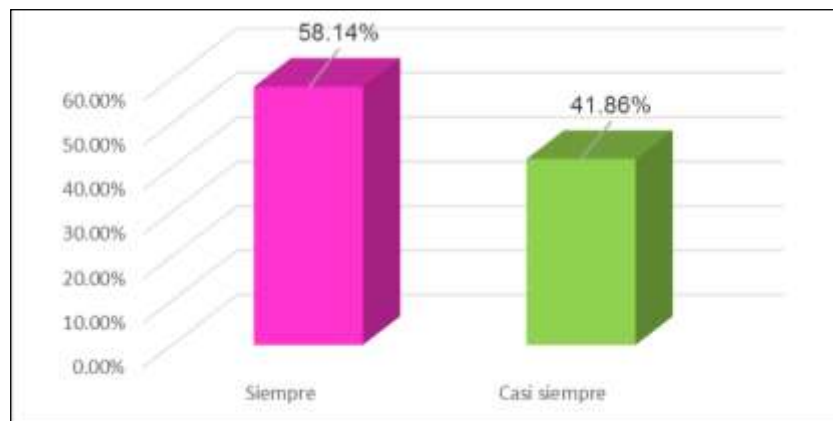
Para conocer el clima organizacional en los profesores de la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes – Sullana, se hizo uso de tres dimensiones del clima organizacional, a saber: características personales (expresa ideas para mejorar los procesos de enseñanza, efectividad con la que realiza su trabajo); características estructurales (conocimiento de los documentos normativos de la I.E) y ambiente físico (existencia de ambientes apropiados y ventilados en la I.E); cuyos resultados se muestran en las Tablas N°08, 09, 10, 11, y 12; y Gráficos N°08, 09, 10, 11, y 12.

TABLA N° 08: Expresión de ideas para mejorar los procesos de enseñanza en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	25	58.14%
2	Casi siempre	18	41.86%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

GRÁFICO N° 08: Expresión de ideas para mejorar los procesos de enseñanza en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

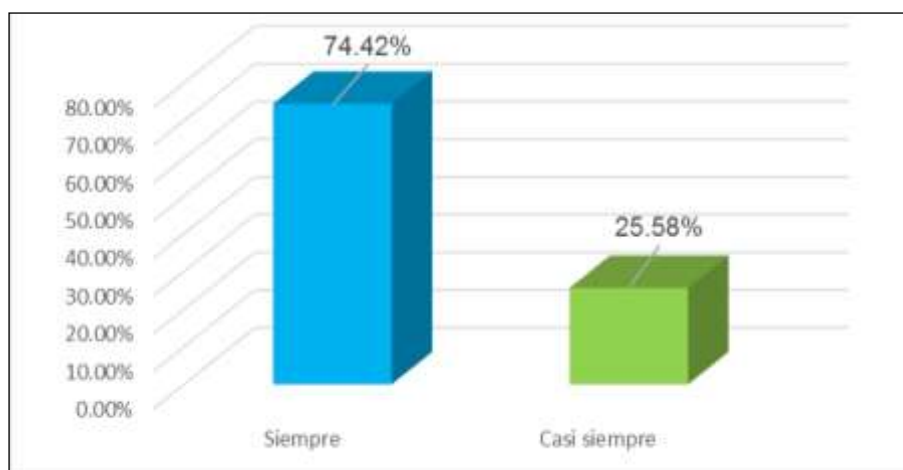
En la Tabla N°08 y Gráfico N° 08, se observa que un 58.14% siempre le permiten expresar sus ideas para mejorar los procesos de enseñanza en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana y un 41.86% casi siempre, lo que permite intuir que el 100% de profesores puede expresar sus ideas para mejorar los procesos de enseñanza en la I.E.

**TABLA N° 09: Efectividad con la que realiza su trabajo en la I.E.
Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.**

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	32	74.42%
2	Casi siempre	11	25.58%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

**GRÁFICO N° 09: Efectividad con la que realiza su trabajo en la I.E.
Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

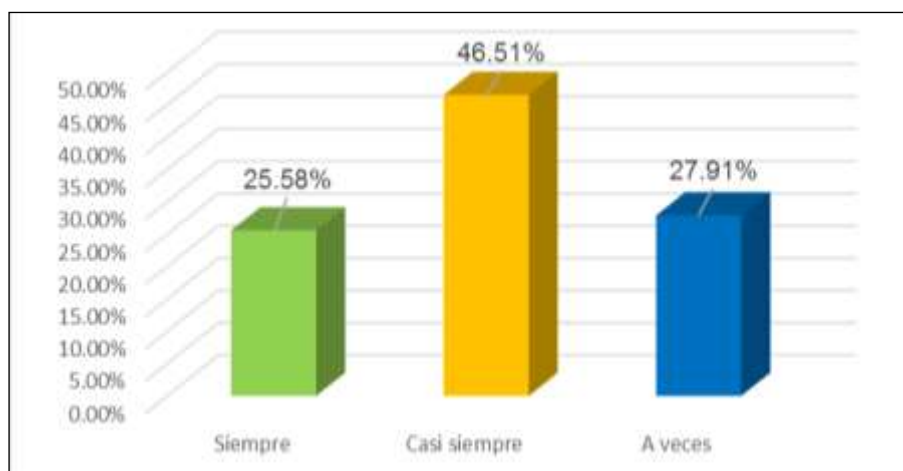
En la Tabla N°09 y Gráfico N°09, se observa que un 74.42% siempre en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana, sus profesores realizan su trabajo con efectividad; y un 25.58% casi siempre, lo que permite intuir que el 100% de profesores realiza su trabajo con efectividad en la I.E.

**TABLA N° 10: Conocimiento de los documentos normativos de la I.E.
Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.**

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	11	25.58%
2	Casi siempre	20	46.51%
3	A veces	12	27.91%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

**GRÁFICO N° 10: Conocimiento de los documentos normativos de la I.E.
Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

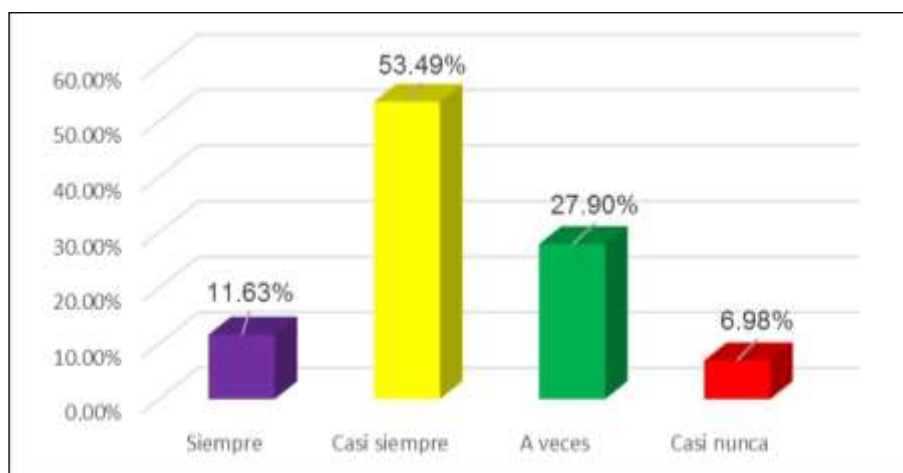
En la Tabla N°10 y Gráfico N°10, se observa que un 25.58% tiene conocimiento de los documentos normativos de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana, un 46.51% casi siempre y a veces un 27.91%, permite intuir que el 100% de profesores tiene conocimiento de los documentos normativos existentes en la I.E.

TABLA N° 11: Conocimiento de las instancias jerárquicas que existen en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Siempre	5	11.63%
2	Casi siempre	23	53.49%
3	A veces	12	27.90%
4	Casi nunca	3	6.98%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

GRÁFICO N° 11: Conocimiento de las instancias jerárquicas que existen en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

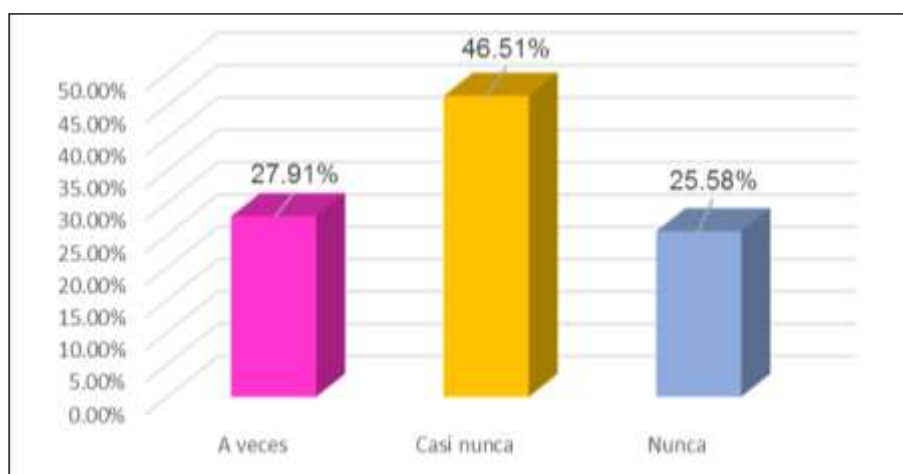
En la Tabla N°11 y Gráfico N°11, se observa que un 11.63% siempre conoce las instancias jerárquicas que existen en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana, un 53.49% casi siempre, un 27.90% a veces y un 6.98% casi nunca, lo que permite intuir que el 93.02% de profesores tiene pleno conocimiento de las instancias jerárquicas en la I.E.

TABLA N° 12: Existencia de ambientes apropiados y ventilados en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.

N°	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
3	A veces	12	27.91%
4	Casi nunca	20	46.51%
5	Nunca	11	25.58%
	TOTAL	43	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

GRÁFICO N° 12: Existencia de ambientes apropiados y ventilados en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.



Fuente: Encuesta aplicada a docentes - Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la Tabla N°12 y Gráfico N°12, se observa que un 27.91% indica que a veces existen ambientes apropiados y ventilados en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana, casi nunca un 46.51% y un 25.58% nunca, lo que permite intuir que un 74.42% de profesores indican que sí existen ambientes apropiados y ventilados en la I.E.

3.3. Relación entre la Motivación y el Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes - Sullana.

Para establecer esta relación se eligieron tres factores de análisis de motivación de tipo Extrínseco (condiciones de trabajo adecuadas y seguras; otorgamiento de descanso como recompensa por los logros alcanzados y el sueldo que le permite cubrir sus necesidades básicas); así como tres factores de análisis de motivación de tipo Intrínseca (trabajo con independencia, labor con responsabilidad y crecimiento profesional). Estos seis factores de motivación se relacionaron con los resultados de seis factores de clima organizacional; a saber: existencia de ambientes apropiados y ventilados (ámbito físico: espacio físico, las instalaciones, los equipos, color de paredes, temperatura, contaminación, etc.); expresa ideas para mejorar los procesos de enseñanza (característica personal: aptitudes y las actitudes; las motivaciones y las expectativas); conocimiento de los documentos normativos de la institución educativa (característica estructural: conocimiento del tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección); efectividad con la que se realiza su trabajo; y el conocimiento de las instancias jerárquicas.

Para encontrar la relación entre los factores enunciados se utilizó el método del coeficiente de correlación de Sperman; cuya fórmula es:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

$\rho = -1$; correlación negativa perfecta

$\rho = -0.5$; correlación negativa fuerte, moderada, débil

$\rho = 0$; ninguna correlación

$\rho = +0.5$; correlación positiva fuerte, moderada, débil

(continúa siguiente página)

$\rho = +1$; correlación positiva perfecta

(Revista Habanera de Ciencias Médicas, E - ISSN 1729 – 519X - Universidad de Ciencias Médicas de la Habana - Cuba - el coeficiente de correlación de los rangos de Sperman, caracterización).

D = Diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden X-Y.

N = Número de parejas

En las Tablas N°13, 14, 15, 16, 17 y 18 se pueden observar los resultados de la correlación de Sperman.

3.3.1. Relación entre el otorgamiento de descansos como recompensa por los logros alcanzados (Factor de motivación extrínseca) vs. Expresa ideas para mejorar los procesos de enseñanza (característica personal).

En la Tabla N°13 se muestra el análisis estadístico, empleando el coeficiente de correlación de Sperman, donde se obtiene 0.875 considerado como una correlación positiva fuerte, o sea cuando uno sube la otra sube y viceversa.

TABLA N° 13: Relación entre el otorgamiento de descansos como recompensa por los logros alcanzados vs. Expresa ideas para mejorar los procesos de enseñanza.

Orden de la Respuesta de Menor a Mayor	Motivación (i)	Clima Organizacional (t)	Orden (i)	Orden (t)	D	D ²
1. Siempre	0	25	1.5	1	0.5	0.25
2. Casi siempre	0	18	1.5	2	0.5	0.25
3. A veces	8	0	3	4	1	1
4. Nunca	10	0	4	4	0	0
5. Casi nunca	25	0	5	4	1	1

Fuente: Encuesta a Profesores

Elaboración: Propia

$\Sigma D^2 = 2.5$

Cálculo de ρ

$$\rho = 1 - \frac{6 \times 2.5}{5(25 - 1)} = 0.875$$

3.3.2. Relación entre el sueldo que le permite cubrir sus necesidades básicas (Factor de motivación extrínseca) vs. Conocimiento de los documentos normativos de la institución educativa (característica estructural).

En la Tabla N°14 se muestra el análisis estadístico, empleando el coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtiene 0.9 considerado como una correlación positiva fuerte, o sea cuando uno sube la otra sube y viceversa.

TABLA N° 14: Relación entre el sueldo que le permite cubrir sus necesidades básicas vs. Conocimiento de los documentos normativos de la institución educativa.

Orden de la Respuesta de Menor a Mayor	Motivación (i)	Clima Organizacional (t)	Orden (i)	Orden (t)	D	D ²
1. Siempre	0	0	1	2	-1	1
2. Casi siempre	3	12	2	2	0	0
3. A veces	4	0	3	2	1	1
4. Nunca	10	11	4	4	0	0
5. Casi nunca	26	20	5	5	0	0

Fuente: Encuesta a Profesores

Elaboración: Propia

$\Sigma D^2 = 2$

Cálculo de ρ

$$\rho = 1 - \frac{6 \times 2}{5(25 - 1)} = 0.9$$

3.3.3. Relación entre las Condiciones de trabajo adecuadas y seguras (motivación extrínseca) vs. Existencia de ambientes apropiados y ventilados (Ambiente físico).

En la Tabla N°15 se muestra el análisis estadístico, empleando el coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtiene 0.975 considerado como una correlación positiva fuerte, o sea cuando uno sube la otra sube y viceversa.

TABLA N° 15: Relación entre las Condiciones de trabajo adecuadas y seguras vs. Existencia de ambientes apropiados y ventilados.

Orden de la Respuesta de Menor a Mayor	Motivación (i)	Clima Organizacional (t)	Orden (i)	Orden (t)	D	D ²
1. Siempre	0	11	1.5	1	0.5	0.25
2. Casi siempre	0	20	1.5	2	0.5	0.25
3. A veces	2	12	3	3	0	0
4. Nunca	17	0	4	4	0	0
5. Casi nunca	24	0	5	5	0	0

Fuente: Encuesta a Profesores

Elaboración: Propia

$\Sigma D^2 = 0.5$

Cálculo de ρ

$$\rho = 1 - \frac{6 \times 0.5}{5(25 - 1)} = 0.975$$

3.3.4. Relación entre Trabajo con independencia que motiva a seguir laborando (motivación intrínseca) vs. Existencia de ambientes apropiados y ventilados (Ambiente físico).

En la Tabla N°16 se muestra el análisis estadístico, empleando el coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtiene 0.9 considerado como una correlación positiva fuerte, o sea cuando uno sube la otra sube y viceversa.

TABLA N° 16: Relación entre Trabajo con independencia que motiva a seguir laborando vs. Existencia de ambientes apropiados y ventilados.

Orden de la Respuesta de Menor a Mayor	Motivación (i)	Clima Organizacional (t)	Orden (i)	Orden (t)	D	D ²
1. Siempre	0	11	2	1	1	1
2. Casi siempre	0	20	2	2	0	0
3. A veces	0	12	2	3	-1	1
4. Nunca	19	0	4	4	0	0
5. Casi nunca	24	0	5	5	0	0

Fuente: Encuesta a Profesores

Elaboración: Propia

$\Sigma D^2 = 2$

Cálculo de ρ

$$\rho = 1 - \frac{6 \times 2}{5(25 - 1)} = 0.9$$

3.3.5. Relación entre el Cumplimiento de labor con responsabilidad conforme a las normas (motivación intrínseca) vs. Efectividad con la que realiza su trabajo (característica personal).

En la Tabla N°17 se muestra el análisis estadístico, empleando el coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtiene 0.925 considerado como una correlación positiva fuerte, o sea cuando uno sube la otra sube y viceversa.

TABLA N° 17: Relación entre el Cumplimiento de labor con responsabilidad conforme a las normas vs. Efectividad con la que realiza su trabajo.

Orden de la Respuesta de Menor a Mayor	Motivación (i)	Clima Organizacional (t)	Orden (i)	Orden (t)	D	D ²
1. Siempre	0	0	1.5	2	0.5	0.25
2. Casi siempre	0	0	1.5	2	0.5	0.25
3. A veces	8	0	3	2	1	1
4. Nunca	14	32	4	4	0	0
5. Casi nunca	21	11	5	5	0	0

Fuente: Encuesta a Profesores

Elaboración: Propia

$\Sigma D^2 = 1.5$

Cálculo de ρ

$$\rho = 1 - \frac{6 \times 1.5}{5(25 - 1)} = 0.925$$

3.3.6. Relación entre Oportunidad de crecimiento profesional (motivación intrínseca) vs. Conocimiento de las instancias jerárquicas existentes en la I.E. (característica estructural).

En la Tabla N°18 se muestra el análisis estadístico, empleando el coeficiente de correlación de Spearman, donde se obtiene 1 considerado como una correlación positiva perfecta, o sea cuando una sube la otra sube y viceversa.

TABLA N° 18: Relación entre Oportunidad de crecimiento profesional vs. Conocimiento de las instancias jerárquicas existentes en la I.E.

Orden de la Respuesta de Menor a Mayor	Motivación (i)	Clima Organizacional (t)	Orden (i)	Orden (t)	D	D ²
1. Siempre	0	0	1	1	0	0
2. Casi siempre	8	3	2	2	0	0
3. A veces	10	12	3	3	0	0
4. Nunca	12	5	4	4	0	0
5. Casi nunca	13	23	5	5	0	0

Fuente: Encuesta a Profesores

Elaboración: Propia

$\Sigma D^2 = 0$

Cálculo de ρ

$$\rho = 1 - \frac{6 \times 0}{5(25 - 1)} = 1$$

IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Motivación de los profesores en la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana

Un 100% indica que no se otorgan descansos en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes - Sullana, como recompensa por sus logros alcanzados. (Véase Tabla N° 01) y un 83,73% el sueldo que recibe de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana les permiten cubrir sus necesidades básicas (Véase Tabla N° 02). **MASLOW, (1970)** explica la teoría motivacional de la jerarquía de necesidades dentro de la cual hace mención las necesidades fisiológicas, Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia, comprende alimento, vestido, confort, instinto de conservación. Al respecto se considera que se debe tomar en cuenta la posibilidad de otorgar descansos cuando el personal docente lo merezca y así se sentirán motivados a realizar su trabajo con mayor entusiasmo.

Un 95.34% en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana trabaja en condiciones adecuadas y seguras en todos los ambientes (Véase Tabla N°03) y un 81.4% reconoce que se les otorga reconocimientos que los motiva a seguir trabajando (Véase Tabla N°04). **MASLOW, (1970)** explica la teoría motivacional de la jerarquía de necesidades dentro de la cual hace mención las necesidades de seguridad, con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras; comprende Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.

Un 100% cumple su labor con responsabilidad conforme a las normas de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana (Véase Tabla N°05). **MASLOW, (1970)** explica la teoría motivacional de la jerarquía de

necesidades dentro de la cual hace mención las necesidades de Estima También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Un 100% realiza su trabajo con independencia lo que le motiva a seguir laborando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana. (Véase Tabla N°06) y en un 81.4% le brindan oportunidad de crecimiento profesional en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana lo que le permite escalar jerárquicamente (Véase Tabla N°07). **MASLOW, (1970)** explica la teoría motivacional de la jerarquía de necesidades dentro de la cual hace mención las necesidades de Autorrealización, también conocidas como autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

4.2. Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana

Un 100% le permiten expresar sus ideas para mejorar los procesos de enseñanza en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana (Véase Tabla N°08) y un 100% la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana motiva a sus profesores en función a la efectividad con la que realiza su trabajo cada uno (Véase Tabla N°09). **MÉNDEZ (2006)** presenta una definición sugerente y completa de clima “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de

participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Un 100% tiene conocimiento de los documentos normativos de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana (Véase Tabla N°10), en un 93.02% conoce las instancias jerárquicas que existen en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana (Véase Tabla N°11) y un 74.42% existen ambientes apropiados y ventilados en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana. (Véase Tabla N°12). **STEPHEN (1989)** señala que el análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia las Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.

4.3. Relación entre la motivación y el clima organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.

La relación entre el Otorgamiento de descansos como recompensa por los logros alcanzados vs. Expresa ideas para mejorar los procesos de enseñanza; tiene un nivel de correlación positivo fuerte con un coeficiente de Sperman de 0.875; así se puede ver en la Tabla N°13. La relación entre el Sueldo que le permite cubrir sus necesidades básicas vs. Conocimiento de los documentos normativos de la I.E., tiene un nivel de correlación positiva fuerte con un coeficiente de Sperman de 0.9. La relación entre las Condiciones de trabajo adecuadas y seguras vs. Existencia de ambientes apropiados y ventilados, tiene un nivel de correlación positiva fuerte con un coeficiente de Sperman de 0.975; la relación entre el Trabajo con independencia que motiva a seguir laborando vs. Existencia de ambientes apropiados y ventilados, tiene un nivel de correlación positiva fuerte con un coeficiente de Sperman de 0.9. La relación entre Cumplimiento de labor con responsabilidad conforme a las normas vs. Efectividad con la que realiza su trabajo, tiene un nivel de correlación positiva fuerte con un coeficiente de

Sperman de 0.925. La relación entre la Oportunidad de crecimiento profesional vs. Conocimiento de las instancias jerárquicas existentes en la I.E., tiene un nivel de correlación positiva perfecta, con un coeficiente de Sperman de 1.0. Por lo tanto se puede decir con un coeficiente de Sperman promedio de 0.928 lo cual quiere decir que existe una correlación positiva fuerte entre los factores de motivación y los factores de clima organizacional.

V. CONCLUSIONES

1. Con respecto a la Motivación: el 100% indica que no obtienen descansos físicos por sus logros alcanzados; un 83.73% están de acuerdo con el sueldo que perciben, un 95.34% aceptan que existen adecuadas y seguras condiciones de trabajo, un 81.4% reconoce que se les otorga reconocimientos que los motiva a seguir trabajando; el 100% cumple con responsabilidad su labor acorde con las normas internas de la Institución Educativa; el 100% están de acuerdo que la Institución Educativa los apoya en que realicen un trabajo con independencia, y el 81.4% reconoce que la Institución Educativa si les brindan oportunidades de crecimiento profesional. Por lo tanto la variable Motivación está muy bien cimentada en los profesores de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana, en un promedio general de 90.31%, faltando solo motivar dando descanso físico a los profesores que tengan logros significativos para la I.E.
2. Con respecto al Clima Organizacional el 100% indican que, pueden expresar sus ideas para mejorar los procesos de enseñanza (Tabla N°08); el 100% realizar su trabajo con efectividad (Tabla N°09), el 100% tiene conocimiento de los documentos normativos existentes en la I.E. (Tabla N°10), el 93.02% tiene pleno conocimiento de las instancias jerárquicas en la I. E. (Tabla N°11) y el 74.42% indica que sí existen ambientes apropiados y ventilados en la I.E. (Tabla N°12). Por lo tanto un promedio general del 93.5% manifiestan que existe un buen Clima Organizacional en la institución educativa.
3. Todos los factores de motivación con los factores de Clima Organizacional tienen una correlación positiva fuerte, con un promedio de coeficiente de correlación de Sperman de 0.928.

VI. RECOMENDACIONES

1. Evaluar conjuntamente con un directorio de padres de familia, docentes y alumnos una directiva de motivación donde se estructure los días de descanso físico para profesores que obtienen logros significativos para la I.E.
2. Seguir fortaleciendo los factores analizados en la dimensión Motivación; haciendo intervenir a las autoridades externas a la Institución Educativa.; llámese UGEL o Dirección Regional de Educación.
3. Seguir fortaleciendo los factores analizados en la dimensión Clima Organizacional y seguir manteniendo o incrementando las buenas relaciones entre directivos y colaboradores.

VII. AGRADECIMIENTOS

A *Dios* por su infinito amor, por regalarme la fortaleza para no caer ante las adversidades y permitirme alcanzar una meta más en mi vida.

A *mis padres*, por su apoyo y confianza; a mi hijo *Víctor Eduardo* por ser mi motivación a ser cada día mejor madre, mejor persona y mejor profesional.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adams, J.S. 1965. *Inequity in social exchange. Adv. Exp. Soc. Psychol.*
2. Aguado Maldonado José Eduardo (2012) “Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima Perú.
3. Albañil Ordinola, A. (2015) “El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura”. Perú.
4. Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa. Editorial. Universidad externado de Colombia. Colombia.*
5. Becker, L. J.: “Joint effect of feedback and goal setting on performance” A field study of residential energy conservation” 1978, *Journal of Applied Psychology.*
6. Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.*
7. Brunet, L. (2004), *El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.*
8. Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas,*
9. Castillo Dávila Natalia Francesca. *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú 2014.*
10. Chiavenato Idalberto. 2009. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.*
11. Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.*
12. Chiavenato, Idalberto (2009). “*Administración de Recursos Humanos*”. Colombia.Mc. Graw Hill
13. Galbraith, J.: “*Organization Design*” Addison-Wesley Mass 1977.

14. *García Angélica y Neuman Eduardo. Análisis de la motivación como característica integral del clima organizacional en el hotel "Luciano Júnior", Maturín, periodo 2005-2006. Universidad De Oriente. Maturín 2006.*
15. *García Ramírez María Guadalupe e Ibarra Velázquez Luis Alberto. (2012) Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato.*
16. *Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnely. J. H., Organizations: structure, processes, behavior, Businnes Publications Inc., Texas, 1979. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas,*
17. *Herzberg, F, Mausner, B y Snyderman, B.: "The motivation to work", John Wiley, Nueva York, 1967.*
18. *Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1996) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.*
19. *Locke, E. A. y Latham, G. P.; "The application of goal setting to sports" en Journal of Sport Psychology, 1985.*
20. *Mañas, A., Gonzalez, V. y Peiro, J. (1999), El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería.*
21. *Maslow, A. (1970). Motivation and Personality. Harper & Row. New York, USA.*
22. *McClellan, D.C.: "Estudio de la motivación Humana", Madrid Narcea 1989.*
23. *McGregor, D.M. (1966). The Human Side of Enterprise. New York. Ed. McGraw-Hill.*
24. *Mendez Alvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.*
25. *Pariahuache Ahumada M. (2015). "Identificación de factores motivacionales influyentes en la elección de la carrera de educación en los y las estudiantes del primer año de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura. Perú.*
26. *Pinder, Craig C.: "Beliefs, expected values, and volunteer work behavior" en Larry F More <> Vancouver Volunteer Centre, Canada 1985.*

27. *Pisconti Sanchez, Gladys Julia. (2014) "Motivación y Clima Laboral de los docentes de las instituciones educativas de la Ugel 03" Lima Perú. 2014. Instituto Científico Tecnológico del ejercito Gral. Div. Edgardo Mercado Jarrín.*
28. *Porter, Lyman W Y Lawler, Eduard E: "Managerial Attitudes and Perfomance" Richard D. Irwin, Hommewood, 1968*
29. *Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F*
30. *Silva, M. (1996), El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.*
31. *Solana, Ricardo F. (1993). Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.*
32. *Solorzano Cardoza, L. (2015) "Diagnóstico del Clima Organizacional en la Gasolinera Cvgas, Estacion Talpetate. San Juan Chamelco, Alta Verapaz.*
33. *Stephen Covey. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós. 1989*
34. *Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996) Administración. 6a. Edición. Editorial Pearson. México,*
35. *Vargas Pardo Luz María del Rosario. Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. "Sara Antonieta Bullón" – Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo Perú 2015.*
36. *Vega Falcón Vladimir (2008) Teorías de la motivación. Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas (CETUM).*
37. *Viloria, D. (2007) "Satisfacción laboral y relaciones interpersonales". Trabajo Especial de Grado. Especialización en Gerencia Educacional. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto*
38. *Vroom, V.H. y Deci, E.L. (1982). Motivación. Editorial Trillas. Distrito Federal, México.*

IX. APÉNDICES Y ANEXOS

ANEXO N°01
CUESTIONARIO

Estimados profesores mediante la presente encuesta deseamos conocer la situación de la motivación y el clima organizacional de la institución en la cual ustedes trabajan; por lo que mucho agradeceré nos responda con la verdad y seriedad que el caso lo amerita, agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración.

PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿Diga Ud. se otorgan descansos en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes - Sullana, como recompensa por sus logros alcanzados?					
2. Diga Ud. el sueldo que recibe de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana le permite cubrir sus necesidades básicas.					
3. Diga Ud. en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana trabaja en condiciones adecuadas y seguras en todos los ambientes					
4. Diga Ud. se otorgan reconocimientos que le motiva a seguir trabajando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana					
5. Diga Ud. cumple su labor con responsabilidad conforme a las normas de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana					
6. Diga Ud. realiza su trabajo con independencia lo que le motiva a seguir laborando en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.					
7. Diga Ud. le brindan oportunidad de crecimiento profesional en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana lo que le permite escalar jerárquicamente.					
8. Diga Ud. le permiten expresar sus ideas para mejorar los procesos de enseñanza en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana					
9. Diga Ud. la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana motiva a sus profesores en función a la efectividad con la que realiza su trabajo cada uno					
10. Diga Ud. tiene conocimiento de los documentos normativos de la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana					
11. Diga Ud. Conoce las instancias jerárquicas que existen en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana					
12. Diga Ud. existe ambientes apropiados y ventilados en la I.E. Parroquial Ntra. Sra. de las Mercedes – Sullana.					

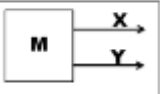
ANEXO N°02
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Motivación y clima organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes - Sullana.

PROBLEMA: ¿Qué relación existe entre la motivación y el clima organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes Sullana?

HIPÓTESIS GENERAL: La motivación influye positivamente en el Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana

OBJETIVO GENERAL: Describir cómo la motivación influye en el Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>Describir la motivación de los profesores en la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.</p> <p>Describir el Clima Organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.</p> <p>Establecer la relación entre la motivación y el clima organizacional de los profesores de la I.E. Parroquial Nuestra Señora de las Mercedes-Sullana.</p>	Motivación	Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> Descansos Sueldos y salarios 	<p>1.-Tipo y diseño de investigación</p> <p>Tiene el enfoque cuantitativo y corresponde a un estudio transaccional o transversal descriptiva.</p> <p>El diseño se representa en la figura siguiente:</p>  <p>Dónde: M: Muestra X: Motivación Y: Clima organizacional</p>
		Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad Evitar los riesgos 	
		Sociales	<ul style="list-style-type: none"> Compañerismo Trabajo en equipo 	
		Estima	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento Responsabilidad Sentimiento de cumplimiento 	
		Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> Autoexpresión Independencia Competencia Oportunidad 	
	Clima organizacional	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> Procesos Efectividad Eficacia 	<p>2.- Población - Muestra</p> <p>Población = 43 docentes</p> <p>3.- Técnicas e instrumentos de investigación</p> <p><u>Técnica</u> <u>Instrumento</u> Encuesta Cuestionario</p>
		Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Jerarquía Normas y papeles Responsabilidad Procedimientos 	
		Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> Actitud Motivación Recompensa 	
		Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Espacio Condiciones físicas Tamaño 	

