



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresa

**MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, 2015.**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas**

DENISSE CCORIMANYA PACHECO

Asesor:

Mg. Simón José Cama Flores

Andahuaylas, Perú

2015



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

Motivación y su relación con el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

HACEN CONSTAR:

Que siendo las _____ del día 17 del mes de diciemb de 2015, realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Denisse Leonor Manya Pacheco

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN: Dieciséis (16)
(En letras) (En número)

APROBADO DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE MUY BUENO BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 17 días del mes de diciembre de 2015.

PRESIDENTE
Nombre: Felipe Rafael Valle Díaz

MIEMBRO
Nombre: Darío Valreymond Tacora

MIEMBRO
Nombre: Gerardo Alberto Córcega

DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz que ilumina siempre mi camino y por permitirme llegar hasta este momento tan especial de mi vida. A mis padres Mariano y Herminia quienes permanentemente me apoyaron con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos. Y a mis hermanos por brindarme su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la vida, la fuerza y paciencia para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A la Universidad Nacional José María Arguedas y a los Docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas que brindaron siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación profesional.

A mi asesor, Mg. Simón José Cama Flores, porque siempre tuvo el tiempo y la paciencia para guiarme durante el desarrollo de esta investigación, de igual manera al Mg. Henry Wilfredo Agreda Cerna, por su guía y asesoramiento.

A los miembros del jurado evaluador, porque en todo este proceso me brindaron alternativas de solución y apoyo para la culminación de este trabajo de investigación.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres y mis hermanos que siempre han estado brindándome su apoyo incondicional.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “Motivación y su relación con el Clima Organizacional en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015” para optar el título profesional así mismo, dando a las disposiciones del Reglamento de Grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

El presente trabajo de investigación se realizó de la siguiente manera: revisión bibliográfica de ambas variables para la construcción del marco teórico; la metodología que se ha utilizado es el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación sustantiva descriptiva y el diseño de investigación no experimental-transversal correlacional; así mismo para la investigación se trabajó con toda la población que es 73 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas 2015, para el cual se elaboró un cuestionario y se procedió a la validación de expertos (Juicio de expertos) y luego se realizó el procesamiento de datos una vez recogido la información, con el programa SPSS para analizar e interpretarlo; una vez realizado todo el proceso, se elaboró las diferentes tablas y gráficos, finalmente se realiza la correlación de Spearman que sirvió para ver la correlación entre las dos variables y las dimensiones.

Los resultados obtenidos, en forma general se puede afirmar que la Motivación y el Clima organizacional se relacionan positivamente.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
PRESENTACIÓN.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. Planteamiento del Problema.....	17
1.2. Formulación del Problema.....	19
1.3. Delimitación.....	20
1.4. Justificación.....	20
1.5. Objetivos.....	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.2. Marco teórico.....	25
2.3. Marco conceptual.....	59
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.1. Hipótesis.....	62
3.2. Variables.....	63
3.3. Operacionalización de variables.....	64
3.4. Metodología.....	65
3.4.1. Enfoque.....	65

3.4.2.	Tipo de estudio.....	65
3.4.3.	Diseño de investigación.....	65
3.5.	Población y muestra.....	66
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
3.7.	Metodología de análisis de datos.....	69
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		71
4.1.	Resultados de la investigación.....	71
4.1.1.	Análisis descriptivo	71
4.1.2.	Análisis inferencial	79
4.2.	Discusión.....	88
CONCLUSIONES		92
SUGERENCIAS		94
BIBLIOGRAFÍA.....		95
ANEXOS		103

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Comparación entre cuatro teorías de contenido.....	42
Cuadro 2: Valores del coeficiente de correlación.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Modelo simple del proceso motivacional.	31
Figura 2: Clasificación de las teorías de la motivación	34
Figura 3: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.	35
Figura 4: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales	38
Figura 5: Los factores que producen satisfacción e insatisfacción.....	39
Figura 6: Una visión integral de las teorías de la motivación.....	45
Figura 7: componentes y resultados del clima organizacional.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Variable Motivación	71
Gráfico 2: Dimensión Factores Motivacionales	72
Gráfico 3: Dimensión Factores Higiénicos.....	73
Gráfico 4: Variable Clima Organizacional	74
Gráfico 5: Dimensión Estructura Organizacional	75
Gráfico 6: Dimensión Relaciones Interpersonales	76
Gráfico 7: Dimensión Recompensa.....	77
Gráfico 8: Dimensión Identidad Institucional	78

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Fiabilidad del cuestionario de Motivación	68
Tabla 2: Fiabilidad del cuestionario de Clima Organizacional	69
Tabla 3: Tabla de Frecuencia de la Variable Motivación.....	71
Tabla 4: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Factores Motivacionales.....	72
Tabla 5: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Factores Higiénicos	73
Tabla 6: Tabla de Frecuencia de la Variable Clima Organizacional.....	74
Tabla 7: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Estructura Organizacional	75
Tabla 8: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Relaciones Interpersonales.....	76
Tabla 9: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Recompensa	77
Tabla 10: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Identidad Institucional.....	78
Tabla 11: Correlación entre Motivación y Clima Organizacional	79
Tabla 12: Correlación entre Factores Motivacionales y Estructura Organizacional.	80
Tabla 13: Correlación entre Factores Higiénicos y Estructura Organizacional.	81
Tabla 14: Correlación entre Factores Motivacionales y Relaciones Interpersonales	82
Tabla 15: Correlación entre Factores Higiénicos y Relaciones Interpersonales	83
Tabla 16: Correlación entre Factores Motivacionales y Recompensa	84
Tabla 17: Correlación entre Factores Higiénicos y Recompensa.....	85
Tabla 18: Correlación entre Factores Motivacionales e Identidad Institucional	86
Tabla 19: Correlación entre Factores Higiénicos e Identidad Institucional	87

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Matriz de consistencia	104
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos	106
Anexo 3: Ficha de validación de experto	108

RESUMEN

La investigación titulada “Motivación y su relación con el Clima Organizacional en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015” tuvo como propósito establecer la relación entre Motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos; la metodología que se ha utilizado es el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación sustantiva descriptiva y el diseño de investigación no experimental- transversal correlacional.

Se trabajó con toda la población que es 73 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, para lo cual se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert, para recoger información/opinión de los trabajadores. Desarrollando la prueba estadística para observar el nivel de relación entre motivación y clima organizacional utilizando la correlación de Spearman se tiene el nivel de significancia “sig.” es 0,000 que es menor a 0.05, entonces se acepta la hipótesis (H1), por lo tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 99% que existe relación significativa y el coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0,455 lo que significa que hay una correlación positiva moderada.

Palabras clave: Motivación y Clima Organizacional.

ABSTRACT

The research entitled "Motivation and its relationship to the organizational climate in the Administrative Workers of the National José María Arguedas, 2015 University" was aimed at establishing the relationship between motivation and organizational climate in administrative workers; the methodology used is the quantitative approach, descriptive type of substantive research and design research experimentally not cross correlation.

We worked with the entire population that is 73 administrative workers of the National University José María Arguedas, for which a type Likert scale questionnaire was applied to collect information / opinion of the workers. Developing statistical test to observe the level of relationship between motivation and organizational climate using the Spearman correlation has the significance level "sig." Is 0,000 which is less than 0.05, then the hypothesis (H1) is accepted, therefore we can say with a confidence level of 99% that there is significant relationship and Rho Spearman correlation coefficient is 0.455 which means that there is a moderate positive correlation.

Keywords: Motivation and organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y de esta manera lograr los objetivos de la institución en cambio el clima organizacional es el ambiente de trabajo que puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo, grupo, condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

La motivación y el clima organizacional son elementos fundamentales para el funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones, lo cual los administradores deben tener en cuenta y motivar a su personal para que exploten más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución.

La investigación consta de cuatro capítulos donde el contenido se explicará a continuación en forma breve y precisa.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema de investigación, en referencia a la motivación y su relación con el clima organizacional, su formulación problemática, delimitación, justificación y formulación de los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se examina la fundamentación teórica de la motivación y su relación con el clima organizacional, los antecedentes de la investigación, el marco teórico y conceptual de la investigación.

En el tercer capítulo se da a conocer la metodología utilizada de la presente investigación como son la hipótesis (si corresponde), las variables, la operacionalización de variables, metodología utilizada (enfoque de investigación, tipo de estudio y diseño de investigación), población objeto de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

En el cuarto capítulo se examina los resultados de la investigación, a través del análisis e interpretación realizadas, también se presenta la discusión de los resultados de la investigación como una forma de precisar el logro de los objetivos formulados.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluye las referencias bibliográficas utilizadas en el estudio de investigación y los anexos correspondiente que demuestran la consistencia del trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En las últimas décadas, las sociedades viven en un constante cambio social, económico, político y cultural, entre otros. Un cambio de paradigmas y de modelos mentales. Todos estos cambios afectan tanto los modos de vida de las personas como el vínculo que el individuo establece con las organizaciones a las que pertenece (Ramírez, Badii & Abreu, 2008). En todo ello, el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que, representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje para el logro de los objetivos que interesan a la organización. Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores: los factores higiénicos o extrínsecos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las políticas de la organización, la remuneración, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la supervisión. Su existencia evita la insatisfacción en el trabajo y los factores motivacionales o intrínsecos, están relacionados con los contenidos del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, es decir, son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal.

En cambio, el clima organizacional es el ambiente de trabajo que puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo, grupo y condiciones de trabajo, lo que da como resultado un

significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (Pérez de Maldonado, citado por Hernández M. 2010). Según Chiavenato el clima organizacional depende del grado de motivación de los trabajadores para que puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente.

La motivación y el clima organizacional son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones, para mantener una fuerza laboral estable, lo cual los administradores deben tener en cuenta y motivar a su personal para que exploten más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución.

En el Perú en la actualidad, se puede observar en las diferentes instituciones pertenecientes al sector público se encuentra como problema común un clima laboral inadecuado, donde los trabajadores actúan sin motivación alguna y los problemas entre ellos se reflejan en el desarrollo ineficaz de dichas organizaciones. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan las personas con respecto a su trabajo, no se sienten a gusto con la forma en que deben desempeñarse, ven su labor como algo rutinario, no se sienten motivados lo suficiente como para laborar mejor, entre otros aspectos; todo ello trae como consecuencia un mal trato al público y el decrecimiento de la institución.

La Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, creada con la Ley N° 28372, es una entidad sin fines de lucro que está conformado por estudiantes, docentes y los trabajadores administrativos. La parte administrativa está encargada de los procesos internos de la universidad para cumplir su función primordial que es el servicio a la sociedad y así mismo a la comunidad universitaria.

La Universidad actualmente proporciona incentivos a los trabajadores administrativos, pero se puede observar que no solo el factor incentivo, no es lo más importante; sino también el reconocimiento simbólico al personal, la oportunidad para desarrollarse como profesionales, ascensos de acuerdo al grado académico y la igualdad de oportunidades, son aspectos que están descuidados, frente a esta situación se observa que el personal administrativo posee actitudes

diferentes y una conducta laboral desmotivada en sus desempeños laborales, así como en las diversas relaciones de coordinación de trabajo entre sus propios compañeros, estas actitudes personales responden de alguna forma a las motivaciones de cada uno de los trabajadores administrativos. Ya que la atención de sus necesidades no conduce el desempeño laboral y la conducta de hacer la tarea como debe ser y por todo ello se observa una percepción regular del clima organizacional, falta de comunicación, el mal trato entre compañeros son aspectos que se deben de mejorar.

Por consiguiente, el presente trabajo pretende abordar la relación que pudiera existir entre la motivación y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la Motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?
- b) ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?
- c) ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?
- d) ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

- e) ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?
- f) ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?
- g) ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?
- h) ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

1.3. Delimitación

De acuerdo a la problemática planteada para la investigación, se realizó en la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, el período en el cual se trabajó el presente estudio de investigación, corresponde al 2015. En el siguiente trabajo de investigación se delimitan las teorías científicas en dos variables principales como son Motivación y Clima Organizacional.

1.4. Justificación

La motivación y el clima organizacional son elementos fundamentales para el funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones, para mantener una fuerza laboral estable, donde todos los trabajadores se sientan a gusto en la organización y desempeñen con responsabilidad sus funciones.

Tomando en consideración lo expresado la presente investigación permitirá conocer la relación entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Si existiera una relación directa entre estas variables, entonces todo administrador debe motivar a su personal para que exploten más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución. El cual será reflejado en el servicio que brinda a la comunidad universitaria para coadyuvar al logro los objetivos dentro de la universitaria.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Determinar la relación de existe entre la motivación y clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, 2015.

1.5.2. Específicos

- a) Determinar la relación entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- b) Determinar la relación entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- c) Determinar la relación entre los factores motivacionales y la relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- d) Determinar la relación entre los factores higiénicos y la relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- e) Determinar la relación entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- f) Determinar la relación entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- g) Determinar la relación entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015
- h) Determinar la relación entre los factores higiénicos y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de la investigación

Pinedo s. y Godínez C. (2011) en su trabajo de investigación titulado “*La Motivación y el clima organizacional de los trabajadores de la Inmobiliaria el Paradise*” plantea las siguientes conclusiones: entre más motivados se sienten los empleados rinden mejor, se muestran satisfechos, tranquilos, dispuestos y por tanto el clima en el que se desenvuelven es agradable. A mayor Motivación, mejor Clima Organizacional. Observaron que los empleados de la Inmobiliaria el Paradise se manifiestan en determinadas situaciones motivados y satisfechos con el trabajo que realizan día a día, pues el clima organizacional que prevalece en la institución les proporciona seguridad, tranquilidad, compañerismo y confianza. Algo que motiva a los empleados es saber que pueden ascender de puesto y recibir un aumento de salario si ellos se lo proponen, porque en la inmobiliaria el trabajo bien realizado siempre es recompensado. En los empleados existe identificación con el servicio que prestan, saben los objetivos y fines de la institución y saben cómo lograr objetivos personales e institucionales en un mismo momento. El ambiente de trabajo es cálido y les proporciona seguridad, tranquilidad y entusiasmo. El compañerismo y la relación jefe empleado es alentadora, motivante y de confianza, porque se pueden comunicar, bromear y resolver dudas en el momento que se necesita. Las relaciones interpersonales manifiestan satisfacción, tranquilidad, compañerismo, trabajo en equipo, y por tanto entusiasmo por hacer las cosas con excelencia.

Ivette, 2015. En su trabajo de investigación titulado “MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)” Según los resultados obtenidos determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La motivación produce en el personal administrativo, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Martin, 2011. En su trabajo de investigación titulado *“La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg”* entre sus principales conclusiones señala lo siguiente:

- La satisfacción en el puesto es función de contenido o de las actividades desafiantes y alentadoras del cargo: «contenidos del cargo», como se siente la persona en relación a su cargo; estos son los llamados factores motivadores. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y el contexto general del cargo: «contexto del cargo», como se siente la persona en relación con su empresa; son los llamados factores higiénicos.
- Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "el inverso a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener satisfacción profesional alguna; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carácter de insatisfacción profesional y no la satisfacción".
- En cuanto a los factores higiénicos, para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone como herramienta de motivación el "enriquecimiento de la tarea", que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo (desarrollado con anterioridad en motivación como propulsor de productividad). Las satisfacciones están más relacionadas con los factores motivacionales y, por ende tienen efecto a mediano y largo plazo, en cambio, los factores higiénicos están más relacionados con los factores estimulantes por lo que sus efectos son de muy corto plazo.

Pando Heredia, María Elena (2014) en su trabajo de investigación titulado *“Propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la clínica del pacífico - Chiclayo”* sostienen que: el nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel medio. Así mismo, los indicadores dentro de los factores motivacionales que se necesitan mejorar son: La posibilidad de realizar lo que más les guste o en lo que más destaca dentro de la clínica y de acuerdo a su criterio, El regular nivel de reconocimiento por parte de la organización, la preocupación por la calidad del trabajo de los trabajadores, la asignación de labores rutinarias y desmotivadoras en el tiempo, la participación del empleado en las

decisiones de área laboral y la oportunidad de promociones y ascensos. En cuanto a los indicadores relacionados con los factores higiénicos que de la misma forma necesitan ser mejorados tenemos: La percepción de los colaboradores administrativos en cuanto al apoyo que les brindan sus superiores, incumplimiento de las leyes y convenios laborales, insatisfacción de parte de los trabajadores administrativos en referencia a sus horarios y turnos de trabajo, así como a la definición de su período vacacional, y por supuesto la insatisfacción por la existencia de un trato injusto por parte de sus jefes.

Álvarez Valverde, Shirley Yissela (2002) en su trabajo de investigación titulado *“La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia del Instituto Oftalmológico. Abril – Agosto 2001”* señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Esta autora señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología (INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos.

En el año 2010, Morocho Cáceres, Luz Marina, en su trabajo de investigación: *“Liderazgo Transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao”* entre sus principales conclusiones señala lo siguiente:

- Existe relación entre el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas el cual tiende a ser adecuado y el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.
- Existe correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.
- Existe correlación alta y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional
- Existe correlación muy baja y no significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.
- Existe correlación baja y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Comportamiento organizacional

2.2.1.1. Definición

Según Chiavenato “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (p. 6) es decir la interrelación y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Arbaiza L. (2010) concluye que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se encarga de investigar las repercusiones de la interacción entre personas, grupos y estructura dentro de las organizaciones. (p.3)

Hellriegel D. y Slocum J. (2009) define “el comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones” (p.4)

El comportamiento organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. La importancia del comportamiento organizacional radica en su interrelación con disciplinas afines como: (a) la teoría de la organización, (b) el desarrollo de la organización, y (c) la administración de recursos humanos; que se centran en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal en las organizaciones (Luthans, 2008).

El comportamiento organizacional es una disciplina que estudia el efecto que las personas, equipos de trabajo y estructuras, tienen en la conducta dentro de una empresa u organización. Es decir, busca aumentar la productividad, reduciendo el ausentismo y la rotación de los empleados y aumentando por otro, la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

2.2.1.2. Características del comportamiento organizacional

Arbaiza L. (2010), menciona las principales características del comportamiento organizacional:

- 1) Es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.
- 2) Se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.

- 3) Utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
- 4) Sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y sociales, porque están constituidas por personas. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
- 5) Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas: las ciencias políticas, la antropología, la psicología y la sociología.
- 6) Está relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de personas o de recursos humanos.

El comportamiento organizacional se refiere a la manera en que las organizaciones se comportan en un mundo dinámico y en constante desarrollo, esto depende de los grupos y los individuos que las forman.

2.2.1.3. Teorías orientada a las personas

a) Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría estudia a la organización como un sistema conformado por grupos de personas que se mantienen en constante interacción social. A partir del año 1924, el Concejo Nacional de Investigación de los Estados Unidos, inicio su experimento en una fábrica de la Western Electric Company-Hawthorne, cuyo objeto será determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento fue coordinado por Elton Mayo, fue uno de los primeros intentos por utilizar técnicas científicas para estudiar el comportamiento de las personas en el trabajo.

Roethlisberger y Dickson concebían a la organización como un sistema social, que tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios y brindar satisfacción a sus miembros.

b) Teoría conductual

Esta teoría planteada y formulada por psicólogos, se originó en oposición a la teoría de las relaciones humanas. El conductismo se interesó por las organizaciones y sus miembros, desarrollando modelos de liderazgo, comunicación, motivación, negociación, entre otros. Uno de sus principales intereses fue tratar de hacer que las organizaciones se vuelvan flexibles y los objetivos de la empresa y los trabajadores se encuentren alineados. Así surge la teoría XY de McGregor. Asimismo surge también la teoría de la motivación en el trabajo cuyos principales representantes fueron Maslow y Herzberg.

El comportamiento organizacional es una disciplina que estudia el efecto que las personas, equipo de trabajo y estructuras, tienen en la conducta dentro de una organización, dicho de otra manera, busca aumentar la productividad, reduciendo el ausentismo y la rotación de los empleados y aumentando por otro, la motivación y la satisfacción de los mismos.

2.2.2. Motivación

2.2.2.1. Definición de la motivación

Brinda D. (citado por Chiavenato, 2009) define “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” (p.236).

Hellriegel D. y Slocum J. (2009) definen “la motivación representa las fuerzas que opera sobre o en su interior una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas”. (p.126)

Alles M. (2009) sostiene lo siguiente “la motivación de las personas usualmente no se basa en lo que los directivos creen que los colaboradores necesitan, sino en lo que ellos en realidad desean” (p.301)

Díaz F., Fuertes F., Martín M., Montalbán M., Sánchez E. y Zarco V. (2004) afirman “la motivación puede ser definida como el proceso de planificación y realización de una serie de actividades y comportamientos dirigidos a la obtención de un objetivo que nos sirva para satisfacer un motivo inicial” (p.145).

Lucas y García (2002) definen “la motivación es la acción de motivar: dar una finalidad o razón de ser al comportamiento”

“...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” (Chiavenato I., 2009, p.236)

Robbins (2004). Define “la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta” (p.155) esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Según Daft R. y Marcic D. (2011) “la motivación se refiere a las fuerzas, ya sea dentro o fuera de la persona que despiertan el entusiasmo y la persistencia para buscar un determinado curso de acción” (p.444)

Jones G. y George J. (2006) define “la motivación como fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos” (p.457).

La motivación es un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejerce determinados motivos. La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por ello, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2.2.2.2. Procesos de la motivación

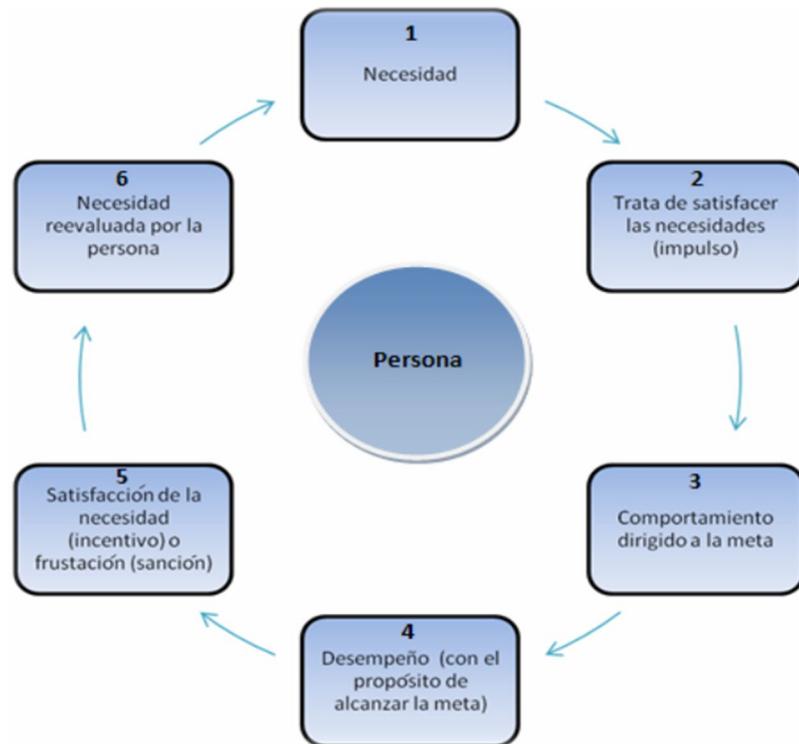
Según Chiavenato I. (2009) sostiene que una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando”.

El proceso motivacional está dirigido a las metas o necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas virales que la atraen. Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un período determinado.

Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción reduce o elimina la

carencia de una necesidad, no obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción surge la frustración, el estrés o el conflicto.

Figura 1: Modelo simple del proceso motivacional.



Fuente: Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional (2a ed.). México: McGraw Hill. p.239.

2.2.2.3. Características de la motivación

El estudio de la motivación permite entender y conocer el comportamiento humano, lo que a su vez permite preverlo y por tanto controlarlo a través de las necesidades o motivos que impulsan el actuar de cada empleado y de los objetivos o metas que lo dirigen. Alvitez F. y Ramírez M., (2013), menciona las siguientes características:

- a) *Es oculta*. Muchas veces la motivación es oculta, no se ve, sólo se ve lo que hace la persona, la motivación sólo puede deducirse, en parte, a partir de los cambios observados en el comportamiento. Es comprensible, en cuanto que todo individuo

con un sistema nervioso equilibrado tiene capacidad de percepción de las necesidades que hay en él.

- b) *Es recurrente*. Las motivaciones son recurrentes, pues con frecuencia, la satisfacción y la consiguiente pérdida de los grupos, principalmente por desempeñar roles sociales que se perciben como "opuestos", tendrán las mayores diferencias en su proceso motivacional, por lo que mostrarán la menor comprensión hacia los demás y tendrán las comunicaciones más pobres. Los atractivos de las metas son temporales. Transcurrido un periodo más o menos largo, el proceso de la motivación vuelve a empezar.
- c) *Es variable*. Los motivos son variables tanto por su intensidad como por el modo en que son satisfechos, así tenemos:
- *Variabilidad en la intensidad*. Dos factores inciden sobre la motivación potenciándola o restringiéndola: La ausencia de refuerzo que aumenta la motivación. La fuerza de una necesidad, y consiguientemente de un incentivo, depende del tiempo que haya pasado desde que la necesidad se satisfizo la última vez. Y la saciedad, o exceso de refuerzo, que disminuye la motivación hasta su desaparición.
 - *Variabilidad en el modo de satisfacción*. La variabilidad se produce tanto en la conducta como en la meta, siendo general e individual: La general procede de la diferencia de culturas y la individual procede de la diferencia entre personas. Al desarrollarse la motivación en la interacción social con otras personas, influye decisivamente la experiencia de cada una.
- d) *Es simultáneamente Única y Múltiple*. La motivación es única en su tendencia hacia la "supervivencia" y/o hacia la actualización, crecimiento o desarrollo del propio potencial. La motivación es múltiple por la diversidad de campos o áreas en los que se manifiesta esa tendencia o impulso: sexo, seguridad, aprobación, afecto, etc. Tal diversidad convierte el proceso motivacional en complejo por la interacción entre todos los factores confluyentes; y abre la cuestión de si existe alguna carencia más poderosa.

2.2.2.4. Fundamentos de la motivación según Daft R. y Marcic D.,(2011)

- a) *Enfoque tradicional*: El estudio de la motivación de los empleados comenzó con el trabajo de Frederick W. Taylor acerca de la administración científica, este enfoque llevó al desarrollo de sistemas de pago de incentivos, en los que las personas recibían su remuneración estrictamente con base en la cantidad y calidad de sus resultados de trabajo, surgiendo así el concepto del hombre económico.
- b) *Enfoque de las relaciones humanas*: Empezó Hawthorne con un estudio en una planta de Western Electric, las recompensas no económicas como los grupos de trabajo congeniales que satisfacen las necesidades sociales, surgiendo así el concepto del hombre social.
- c) *Enfoque de Recursos Humanos*: Este enfoque lleva los conceptos de hombre económico y hombre social más allá de presentar el concepto de persona completa, esta teoría sugiere que los empleados son complejos y están motivados por muchos factores. Por ejemplo en el trabajo de McGregor en la teoría X y la teoría Y, afirman que las personas quieren hacer un buen trabajo y que el trabajo es tan natural y tan sano como el juego.
- d) *Enfoque contemporáneo*: Este enfoque está dominado por tres tipos de teoría para la motivación de los empleados: las teorías de contenido, que enfatiza en el análisis de las necesidades humanas subyacentes. Las teorías de proceso se enfoca en como las personas buscan recompensas en las circunstancias de trabajo y las teorías de reforzamiento se enfoca en el aprendizaje de los empleados de las conductas de trabajo deseadas.

2.2.2.5. Teorías de la motivación

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos cómo cada persona se siente atraída por un

conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre el conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. (Chiavenato, 2009, p.240)

Figura 2: Clasificación de las teorías de la motivación.

Clasificación de las teorías	Teorías de la Motivación
Teorías de contenido	<ul style="list-style-type: none"> Maslow: Teoría de la pirámide de necesidades. Alderfer: Teoría ERC. Herzberg: Teoría de dos factores. Mc Clelland: Teoría de las necesidades adquiridas.
Teorías de proceso	<ul style="list-style-type: none"> Adams: Teoría de la equidad. Locke: Teoría de la definición de objetivos. Vroom: Teoría de las expectativas. Porter y Lawler: Desempeño satisfacción.
Teorías de refuerzo	<ul style="list-style-type: none"> Teoría del refuerzo

Fuente: Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional (2a ed.). México: McGraw Hill. p.242

2.2.2.5.1. Teorías de contenido

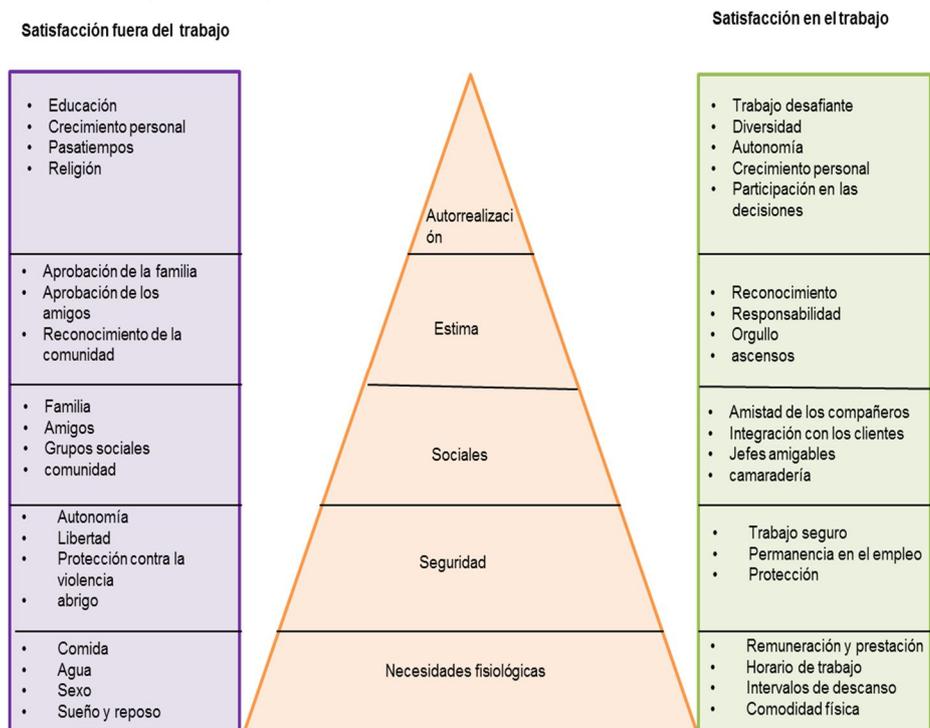
a. Pirámide de las necesidades de Maslow

Fue la que elaboró Abraham Maslow. Está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Identificó las siguientes necesidades: las *necesidades fisiológicas* son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Las *necesidades de seguridad* son

las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Las *necesidades sociales* son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto. Las *necesidades de estima* son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo y las *necesidades de autorrealización* son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. Su teoría se convirtió en un aspecto esencial de nuestro conocimiento de la conducta humana.

Figura 3: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.



Fuente: Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional (2a ed.). México: McGraw Hill. p.243.

b. Teoría ERC

Clayton Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en las necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento.

Las necesidades de existencia se refieren al ambiente físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluye las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluye las características sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

Las necesidades de crecimiento se refiere al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluye los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

La diferencia que existe entre la teoría de Maslow, que muestra etapas consecutivas y ERC, no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.

c. Teoría de dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, realizó investigaciones con ingenieros y contadores, desarrollando un modelo de motivación de dos factores. Encontró que los trabajadores expresaban diferentes condiciones para los sentimientos positivos y negativos. Concluyó que los dos factores influían separadamente en la motivación, o la falta de ella eran opuestas de un mismo factor. Herzberg refutó este criterio tradicional declarando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sientan insatisfechos.

Ciertas condiciones laborales influyen considerablemente para provocar motivación, pero si no está presente raramente provocan insatisfacción. Durante mucho tiempo los administradores se preocupaban por que la motivación de sus empleados no aumentaba a pesar de las atractivas políticas de personal y prestaciones que ofrecían.

La idea de separar los factores de motivación de los de mantenimiento ha ayudado a responder a tales cuestionarios. Pues las prestaciones y las políticas de personal eran primordialmente factores de mantenimiento según la teoría de Herzberg.

Este modelo propone solamente una tendencia general los factores higiénicos pueden ser motivadores para la gente que desea esa clase de retribuciones por el contrario algunos motivadores pueden ser solo factores de mantenimiento para otras personas.

También descubrió cuando la gente está insatisfecha con su trabajo se preocupa por el medio en el que labora. Por otro lado, cuando se siente a gusto en su puesto, este sentimiento tiene poco que ver con el trabajo en sí.

Herzberg, describe que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Los factores motivacionales o intrínsecos

Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña, es decir, son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal.

Los factores higiénicos o extrínsecos

Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Su existencia evita la insatisfacción en el trabajo. Son factores externos y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Descubrió que los factores de higiene no producen aumentos en la capacidad de producción del empleado, sino que solo evitan pérdidas en su rendimiento debido a restricciones en el trabajo.

Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo y proveen satisfacción directa en el momento que se está desempeñando el trabajo.

Figura 4: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales

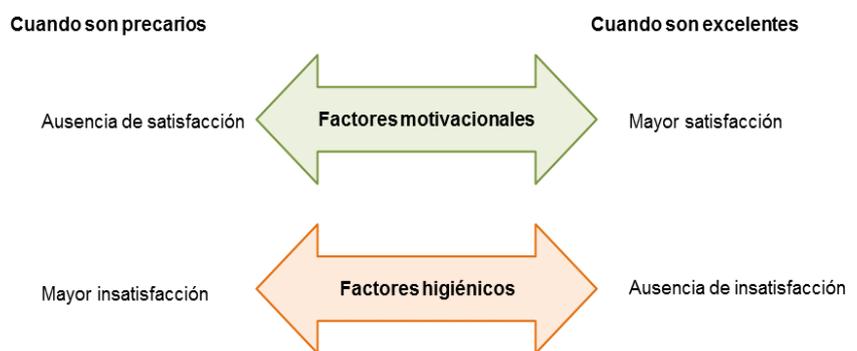


Fuente: Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional (2a ed.). México: McGraw Hill. p.245.

Cuando los factores de higiene están satisfechos, tienden a eliminar la insatisfacción y las restricciones de trabajo, pero hacen poco por motivar al individuo para que tengan un mayor o supere su capacidad, no obstante, el aumento de los factores motivacionales le permitirá crecer y desarrollarse e incrementar la destreza. Así los factores de higiene influye es la disposición y los factores motivacionales en las habilidades del individuo.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de la satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

Figura 5: Los factores que producen satisfacción e insatisfacción



Fuente: Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional (2a ed.). México: McGraw Hill. p.246

Para Ivancevich J., Konopaske R. y Matteson M. (2006) La teoría Herzberg, destacan varias repercusiones importantes:

1. Ausencia de insatisfacción en el trabajo, satisfacción en el trabajo elevado. El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor y además se le

asignan responsabilidades que constituyen un desafío y de las que es responsable, se sentirá motivado.

2. Ausencia de insatisfacción en el trabajo, insatisfacción en el trabajo. El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo y guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y supervisor, pero no se le asigna tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo, no se sentirá motivado.
3. Insatisfacción elevada en el trabajo, insatisfacción en el trabajo, El empleado que no se le paga bien, tiene poca seguridad en el trabajo y guarda mala relación con los compañeros de trabajo y supervisor y no se le asigna tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo, no se sentirá motivado.

Crítica a la teoría de Herzberg

La teoría de los dos factores también tiene sus críticos. Entre las objeciones es su contra están las siguientes:

- a) El procedimiento que siguió Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los méritos pero cuando salen mal, culpan al entorno.
- b) No se empleó ninguna medida general de la satisfacción. Es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo pero que todos son considerados aceptables.
- c) Se presume una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación se centró en la satisfacción y no en la productividad.

En suma, la mayoría de los críticos rechazan la idea de dos factores independientes que afectan la motivación. Sin embargo los críticos reconocen que es más fácil obtener resultados positivos utilizando el método de Herzberg. A pesar de las críticas, esta teoría es útil por la distinción que hace entre los factores que motivan a los trabajadores y los factores que

principalmente ayudan a mantenerlos. Los conceptos de enriquecimiento del trabajo y de la calidad de vida en el trabajo, representa un importante avance de la idea de los dos factores.

d. Teoría de las necesidades adquiridas

David McClelland, sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas.

La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o incluir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

Las necesidades de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona.

Cuadro 1: Comparación entre cuatro teorías de contenido.

TEORÍA DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES	TEORÍA ERC	TEORÍA DE DOS FACTORES	TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS
Autorrealización	Crecimiento	Motivacionales	Realización
Estima	Relaciones		Poder
Sociales			Afiliación
Seguridad	Existencias	Higiénicos	
Fisiológicas			

Fuente: Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional (2a ed.). México: McGraw Hill. p.248

2.2.2.5.2. Teorías de proceso

a. Teoría de la equidad

Fue desarrollada por Stacy Adams y es la primera que se refirió al proceso de motivación, se basa en la comparación de las personas hacen entre la aportación y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzos, experiencia, educación y competencia) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otra persona.

b. Teoría de la definición de objetivos

Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos: la

importancia de los objetivos para motivar a las personas, por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual, por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles y la realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

c. Teoría de las expectativas

Parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

Vroom, creador de la teoría afirma que ésta se basa en tres conceptos:

La valencia es el valor o la importancia que concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias por determinados resultados finales. (Relación entre recompensa y objetivos personales).

La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado, existen objetivos intermedios y graduales que conducen a un resultado final. La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento.

La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

2.2.2.5.3. Teorías del refuerzo

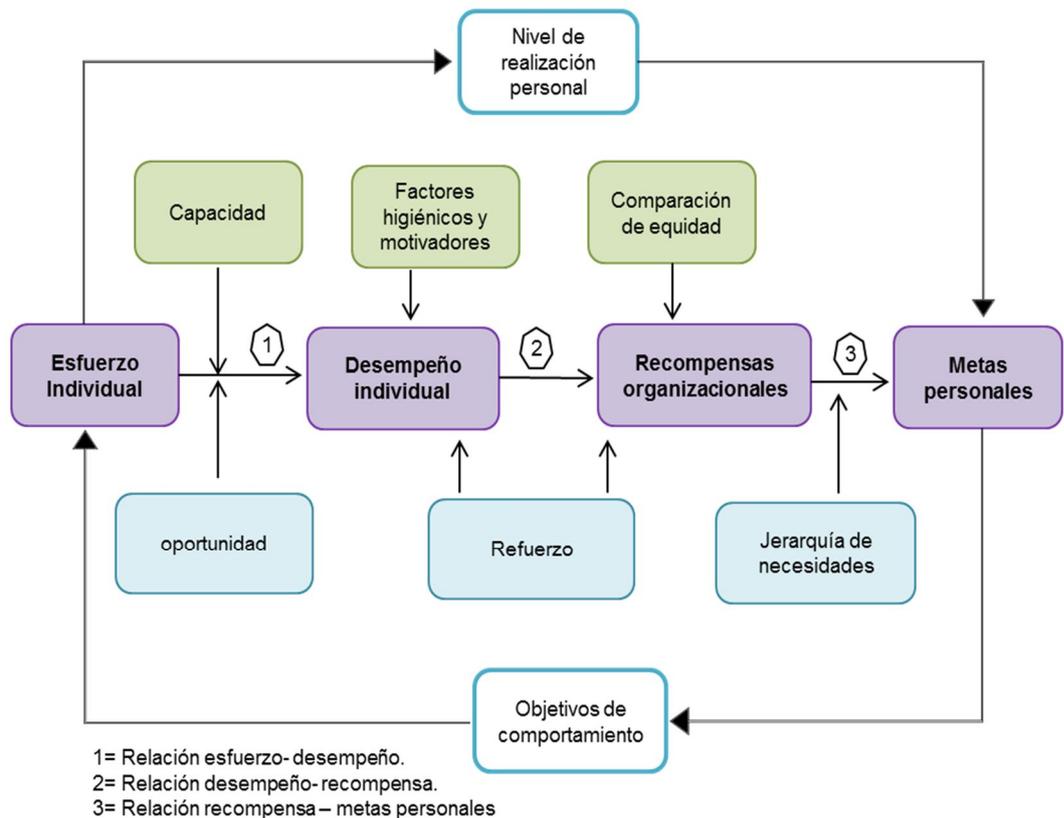
a. Teoría del refuerzo

Se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan a su comportamiento, estudia el comportamiento provocado por el entorno. Las premisas básicas de esta teoría están basadas en la ley de efecto de Thorndike: el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse.

2.2.2.6. Visión integral de las teorías de la motivación

Las distintas teorías cada una abordan un aspecto específico de un concepto sumamente complejo. El reto consiste en analizar en conjunto para descubrir cómo se relacionan. Para ello se parte del modelo de las expectativas que incluye cuatro pasos: el esfuerzo individual, el desempeño individual, las recompensas organizacionales y las metas personales. El esfuerzo individual depende de la capacidad de la persona y de las oportunidades que la organización le ofrece para lograr cierto desempeño. La capacidad del individuo para alcanzar las recompensas que le ofrece la organización se ve afectada, por una parte, por los factores Higiénicos y motivacionales, y otro por el esfuerzo. La comparación de la equidad sirve para que la persona mantenga, reduzca o aumente su esfuerzo. Por otro lado, el refuerzo incrementa la percepción de las recompensas organizacionales y conduce a que se alcancen las metas personales, lo cual depende de las necesidades (jerarquías) dominantes, del grado de necesidad de realización personal y de los objetivos que orientan su comportamiento.

Figura 6: Una visión integral de las teorías de la motivación.



Fuente: Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional (2a ed.). México: McGraw Hill. p.246

2.2.3. Clima organizacional

2.2.3.1. Concepciones del clima

El clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional, por Gellerman, es un concepto que se dio en el ámbito de la psicología industrial y su definición y utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

El comportamiento del individuo según Lewin, estipula que el comportamiento en el trabajo está en función de la persona implicada y de su entorno. En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus

particularidades propias, entonces el individuo aparece inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también en la forma en que percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima organizacional es importante para el desarrollo de una organización en su evolución a adaptación al medio exterior y también constituye una configuración de las características de una organización.

Sin embargo los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones, frecuentemente se confunde con la noción de la cultura, algunas veces, de liderazgo. Para Brunet (2011) el concepto de clima está constituido por una combinación de dos grandes escuelas de pensamiento:

Escuela de la Gestalt, este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes), está relacionada con dos principios importantes de la percepción del individuo: captar el orden de las cosas tal y como estas existen y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo que la percepción del medio del trabajo y del entorno es lo que influyen en el comportamiento del empleado.

Escuela funcionalista, según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los getalistas que postulan que el individuo se adapte a su medio por que no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las

diferencias individuales en este mecanismo. Así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

2.2.3.2. Definiciones del clima

El clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Brunet, 2011).

Según Louffat E. (2010) “El clima organizacional se encarga de evaluar el nivel de satisfacción o insatisfacción ante las condiciones laborales que ofrece la institución en momentos o períodos determinados” (p. 239)

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, 2009, p.314)

El clima organizacional es el ambiente de trabajo que puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias

individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad. (Pérez de Maldonado, citado por Hernández M. 2010).

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, a lograr que estos guarden estados positivos y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente. Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de “atmosfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, por lo que existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

2.2.3.3. Importancia del clima organizacional según (Brunet L., 2011, p.20)

En una forma global el clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima, es así que se vuelve importante para el administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de la organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al psicólogo los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de tal manera que pueda administrar eficazmente su organización.

2.2.3.4. Características del clima organizacional

Para Alcocer (2003) (citado por Morocho I., 2010) el sistema organizacional genera un determinado clima organizacional, repercutiendo sobre el comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

Es así que el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del ambiente laboral.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima tiene repercusiones en la conducta laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo determinado, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.2.3.5. Funciones del clima organizacional

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de la limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmosfera abierta e informal?

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo: Énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas, explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores tienen diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

2.2.3.6. Teoría del clima organizacional

Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar el término de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Teoría de los sistemas

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por B Brunet L., 2011) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

También establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

2.2.3.7. Tipos de clima organizacional

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Brunet L. (2011) distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

a) *Clima tipo Autoritario - Explotador*

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 atmósfera 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 las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

b) *Clima Tipo Autoritario – Paternalista*

Es aquel que en la dirección tiene 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. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c) *Clima tipo Participativo – Consultivo*

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

d) *Clima tipo Participativo – Grupal*

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, 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, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

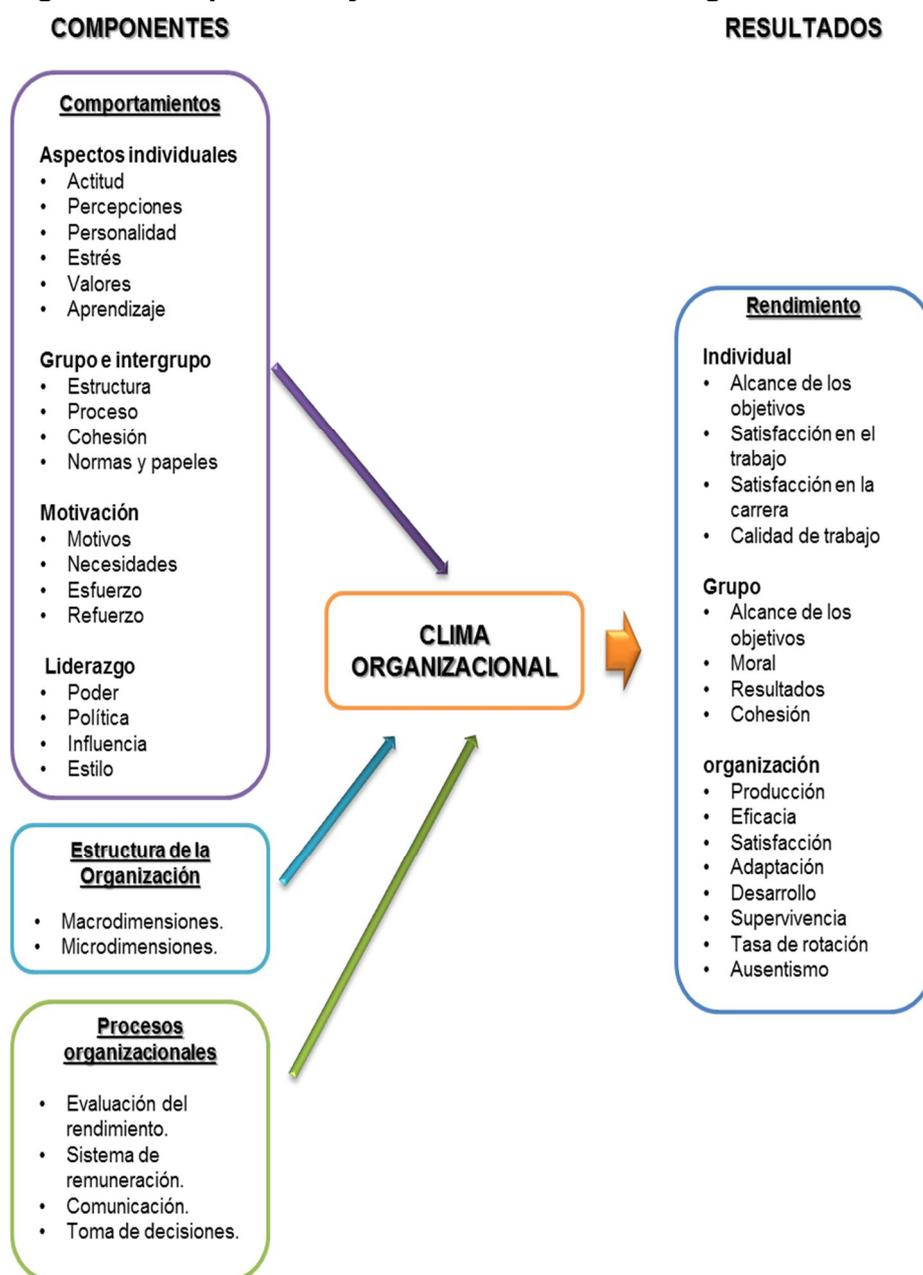
2.2.3.8. Componentes del clima organizacional según (Brunet L., 2011)

Se ha visto anteriormente, en la teoría de Likert, las variables implicadas en la composición del clima organizacional. 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 7. 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 7: Componentes y Resultados del clima organizacional



Fuente: Brunet L. (2011) El Clima de Trabajo en la Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. p.40

Brunet (2011) La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un

proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

2.2.3.9. Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stinger (citado por Brunet L., 2011) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización.

- 1) Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de funciones, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2) Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3) Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4) Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el

trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- 5) Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- 6) Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- 7) Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- 8) Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9) Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Chaparro y Vega (citado por Crespín A., 2012), propone para la medición y análisis del clima organizacional las siguientes dimensiones.

- 1) Estructura organizacional: Se refiere a la percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la

institución y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

- 2) Relaciones interpersonales: Resulta un componente central en la percepción del clima, entre los trabajadores. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.
- 3) Recompensa: Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta; aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas de estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.
- 4) Identidad institucional: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un integrante importante y valioso que contribuye en el logro de los objetivos institucionales, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Chaparro y Vega, proponen estas cuatro dimensiones porque considera que la dimensión relaciones es un tanto amplia, es una dimensión que tiene que ver con gran parte de las percepciones del personal, es decir, considera las relaciones entre los trabajadores con quienes se desarrolla una parte importante del trabajo diario; en este mismo sentido, la dimensión estructura también refleja las percepciones del trabajo diario, del cómo se hacen las cosas; las dimensiones de recompensa e identidad son elementos importantes para la motivación del personal, y por ende con un impacto en el desarrollo de sus actividades.

2.2.3.10. Diferencia entre cultura organizacional y el clima

Cultura organizacional

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2009 p.176)

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

El clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

2.3. Marco conceptual

- **Comportamiento organizacional**

Se refiere al estudio de las personas y los equipos de trabajo que actúan dentro de las organizaciones

- **Recursos humanos**

Se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una organización es una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas

las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

- **Motivación**

La motivación son fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos.

- **Factores motivacionales**

Los factores motivadores se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo, los cuales son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes: el reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal en el trabajo, el progreso y el logro.

- **Factores higiénicos**

Los factores de higiene se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externas al mismo. Están asociados a la insatisfacción. Entre otros se pueden citar: las condiciones de trabajo, los sueldos, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario y la seguridad en el entorno laboral.

- **Clima organizacional**

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

- **Estructura organizacional**

Se refiere a la percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por

la institución y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

- **Relaciones interpersonales**

Resulta un componente central en la percepción del clima, entre los trabajadores. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

- **Recompensa**

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta; aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas de estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

- **Identidad institucional**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un integrante importante y valioso que contribuye en el logro de los objetivos institucionales, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. General

Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

3.1.2. Específicos

- a) Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- b) Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- c) Existe relación directa, entre los factores motivacionales y las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- d) Existe relación directa, entre los factores higiénicos y las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- e) Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- f) Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.
- g) Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

- h) Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015

3.2. Variables

3.2.1. Variable N°1: Motivación

Dimensiones

- Factores motivacionales
- Factores higiénicos

3.2.2. Variable N°2: Clima organizacional.

Dimensiones

- Estructura organizacional
- Relaciones interpersonales
- Recompensa
- Identidad institucional.

3.3. Operacionalización de variables

MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, 2015.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
MOTIVACIÓN	Jones G. y George J. (2006) define “la motivación como fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos” (p.457).	La motivación son fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen al sentimiento de satisfacción y realización personal y los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona.	Factores Motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Realización personal - Reconocimiento - Responsabilidad - El trabajo mismo - Promociones y ascensos
			Factores Higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de la organización - Remuneración - Condiciones de trabajo - Relaciones interpersonales - Supervisión
CLIMA ORGANIZACIONAL	“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento” (Chiavenato I. 2001, p.314)	El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores que generan el comportamiento laboral y se identifican como dimensiones del clima organizacional la estructura que refleja las repercusiones del trabajo diario, las relaciones tiene que ver con las percepciones del personal, es decir las relaciones entre los trabajadores y las dimensiones de recompensa e identidad son elementos importantes para la motivación del personal.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la política de la organización - Conocimiento sobre los documentos.
			Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre los miembros - Cooperación y ayuda mutua - Confianza entre el personal
			Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - Salario - Capacitación - Estímulos a los mejores desempeños
			Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la institución - Implicancia y pertenencia - Satisfacción por la labor realizada

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

Hernández et al., 2010 define que el Enfoque Cuantitativo es secuencial y probatorio, usa la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, cuyo interés radica en describir la realidad social a través del análisis de variables.

3.4.2. Tipo de estudio

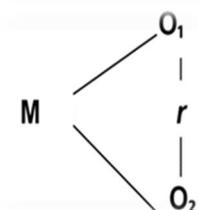
Según Carrasco D. S., (2006). La Investigación Sustantiva, “es aquella que se orienta a resolver problemas fácticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada” (p.44).

La presente investigación es sustantiva descriptiva porque busca especificar propiedades y características y rasgos importantes de la investigación.

3.4.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación adoptado en el presente trabajo de investigación, es el diseño no experimental -Transversal correlacional, puesto que no existió la posibilidad de manipular deliberadamente ninguna de las variables, según Carrasco D. S., (2006). Transversal correlacional, este diseño tiene la particularidad de permitir al investigador analizar y estudiar la relación de los hechos y fenómenos de la realidad (variables) en un momento determinado.

El esquema del diseño de investigación por ser correlacional es la siguiente:



Dónde:

M = Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

O1 = Motivación.

O2 = Clima Organizacional

r = Relación entre motivación y clima organizacional

En la presente investigación se describirá la relación entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Carrasco D. S., (2006). Define la población “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”.

La población del presente trabajo de investigación está constituida por 73 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María, 2015.

3.5.2. Muestra

Para el presente trabajo de investigación se usó una muestra no probabilística intencionada “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio sin ninguna regla matemática o estadística” (Carrasco D. S., 2006, p. 243).

Para la muestra del presente trabajo de investigación, se tomó el total de la población que comprende los 73 trabajadores administrativos, ya que así se podrá obtener resultados más exactos.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario, la cual mediante preguntas adecuadamente formuladas fueron aplicadas a los sujetos materia de investigación; es decir, a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

La redacción del cuestionario contiene veinte ítems para cada variable con alternativas debidamente cuantificadas para su posterior procesamiento con el estadígrafo SPSS 22. La variable motivación, conformada por dos dimensiones: Factores Motivacionales (10 ítems) y Factores Higiénicos (10 ítems). Esta variable tuvo un total de veinte ítems. Del mismo modo la variable Clima Organizacional, estuvo conformada por 4 dimensiones: Estructura Organizacional (6 ítems), Relaciones Interpersonales (6 ítems), Recompensa (4 ítems) e Identidad Institucional (4 ítems). Esta variable tuvo un total de 20 ítems. Las alternativas de los ítems de las variables tuvieron la siguiente valoración: Muy de acuerdo (4), De acuerdo (3), En desacuerdo (2), y Muy en desacuerdo (1).

Validación de instrumento de medición

- Juicio de experto

El cuestionario estructurado, formulado se sometió a la técnica del juicio de tres expertos, se distribuyó a tres profesionales uno con grado académico de Magister y a dos Licenciados en Administración, quienes emitieron su opinión respecto a la redacción del cuestionario. Recogiendo las sugerencias de los expertos, se ha realizado las mejoras para la aplicación del cuestionario.

- Método de alfa de Cronbach (α)

El método de consistencia interna basada en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o medición teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. Según George y Mallery (2003, p.231) sugiere las recomendaciones siguientes para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach:

- Coeficiente de alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente de alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente de alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente de alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente de alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente de alfa $<.5$ es inaceptable

Para la prueba fiable del presente trabajo de investigación se utilizó el método es alfa de Cronbach, por tener un instrumento de escala de medición ordinal, es decir, el instrumento se mide en 20 ítems para cada variable.

Tabla 1: Fiabilidad del cuestionario de Motivación

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,843	,842	20

Como se puede apreciar en la tabla 2, el resultado de análisis de fiabilidad de la variable motivación es .843, lo que significa que el instrumento de medición es confiable de consistencia interna buena.

Tabla 2: Fiabilidad del cuestionario de Clima Organizacional

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,870	,873	20

Como se puede apreciar en la tabla 3, el resultado de análisis de fiabilidad del variable clima organizacional es .870, lo que significa que el instrumento de medición es confiable de consistencia interna buena.

3.7. Metodología de análisis de datos

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizara la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen. Se recogerán los datos en una hoja Excel y se procesaran los datos en el paquete estadístico SPSS 22, estos serán sometidos a diversas pruebas estadísticas de carácter descriptivo e inferencial. Esto permitirá conocer y entender la forma como se vienen comportando los datos en cada variable, para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación.

La relación de las variables se determinará a través del coeficiente de correlación de Spearman.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

- Nivel de significancia
 - Si p valor es (menor) $< 0,05$, existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación.
 - Si p valor es (mayor) $> 0,05$, no existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación.

- Interpretación del coeficiente Rho de Spearman

El coeficiente de correlación oscila entre -1 y +1, el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables de estudio.

Cuadro 2: Valores del coeficiente de correlación

Nivel	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Según Hernández R., Fernández C., y Baptista M. (2010)

- Porcentaje de confianza para generalizar los resultados según Hernández R., Fernández C., y Baptista M. (2010, p.309), existen dos niveles convenidos en ciencias sociales.
 - * Nivel 0,05; el cual implica que el investigador tiene 95% en su favor y el 5% en contra para generalizar los resultados.
 - ** Nivel 0,01; el cual implica que el investigador tiene el 99% en su favor y 1% en contra para generalizar los resultados.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados encontrados, en dos niveles, en primer lugar el análisis descriptivo de las variables y dimensiones y en segundo lugar el análisis inferencial realizado mediante el tratamiento estadístico SPSS.

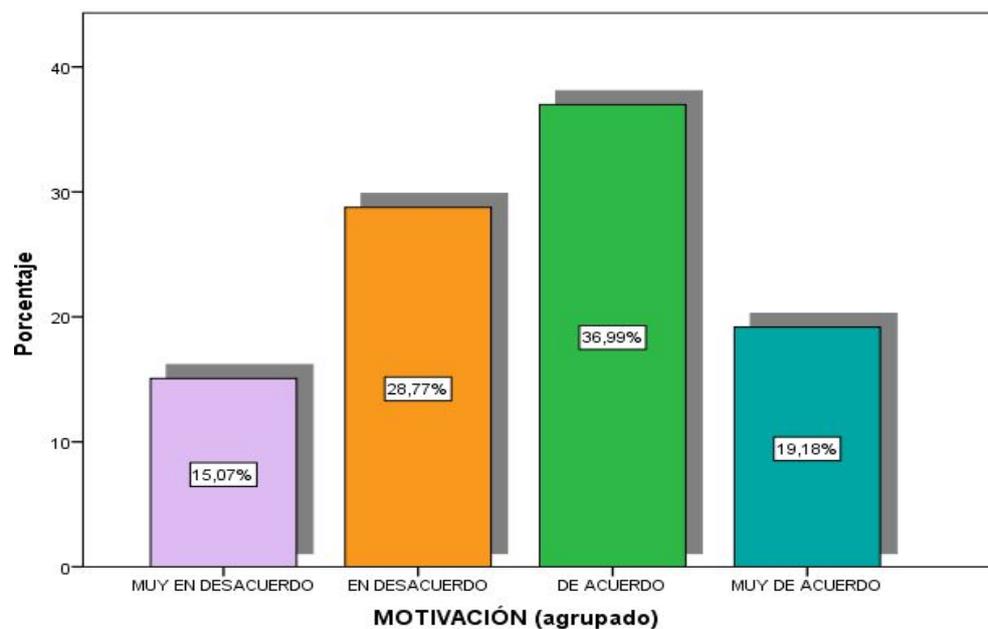
4.1.1. Análisis descriptivo

Tabla 3: Tabla de Frecuencia de la Variable Motivación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY EN DESACUERDO	11	15,1	15,1	15,1
	EN DESACUERDO	21	28,8	28,8	43,8
	DE ACUERDO	27	37,0	37,0	80,8
	MUY DE ACUERDO	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V. 22

Gráfico 1: Variable Motivación



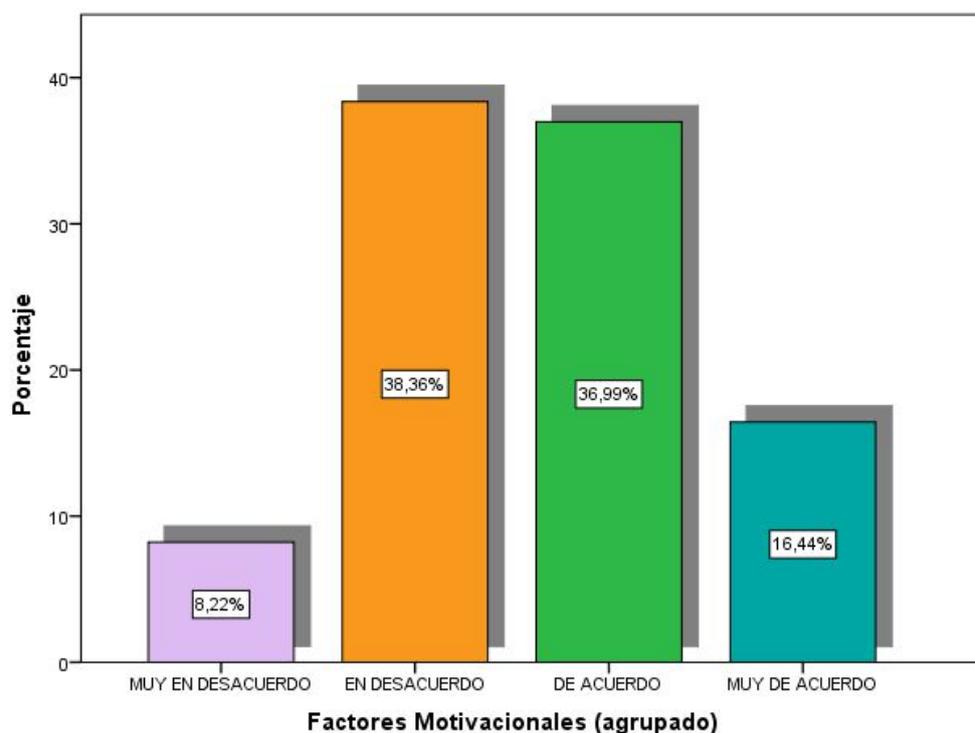
En la tabla 3 y en el gráfico 1, se observa de los 73 encuestados el 36,99% (27) afirman estar de acuerdo con la motivación a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 28,77% (21) afirman estar en desacuerdo, 19,18%(14) afirman estar muy de acuerdo y 15,07%(11) afirman estar muy en desacuerdo.

Tabla 4: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Factores Motivacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY EN DESACUERDO	6	8,2	8,2	8,2
	EN DESACUERDO	28	38,4	38,4	46,6
	DE ACUERDO	27	37,0	37,0	83,6
	MUY DE ACUERDO	12	16,4	16,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V. 22

Gráfico 2: Dimensión Factores Motivacionales



En la tabla 4 y en el gráfico 2, se observa de los 73 encuestados el 38,36 % (28) afirman estar en desacuerdo con los factores motivacionales,

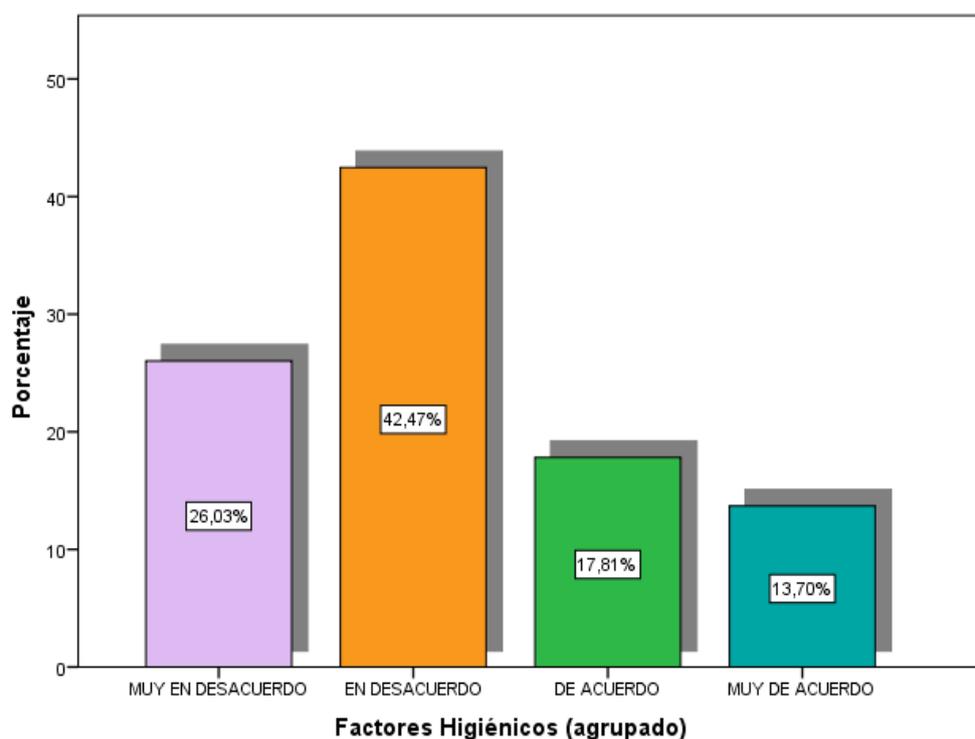
36.99% (27) afirman estar en de acuerdo, 16,44%(12) afirman estar muy de acuerdo y 8,22% afirman estar muy en desacuerdo.

Tabla 5: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Factores Higiénicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY EN DESACUERDO	19	26,0	26,0	26,0
	EN DESACUERDO	31	42,5	42,5	68,5
	DE ACUERDO	13	17,8	17,8	86,3
	MUY DE ACUERDO	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V. 22

Gráfico 3: Dimensión Factores Higiénicos



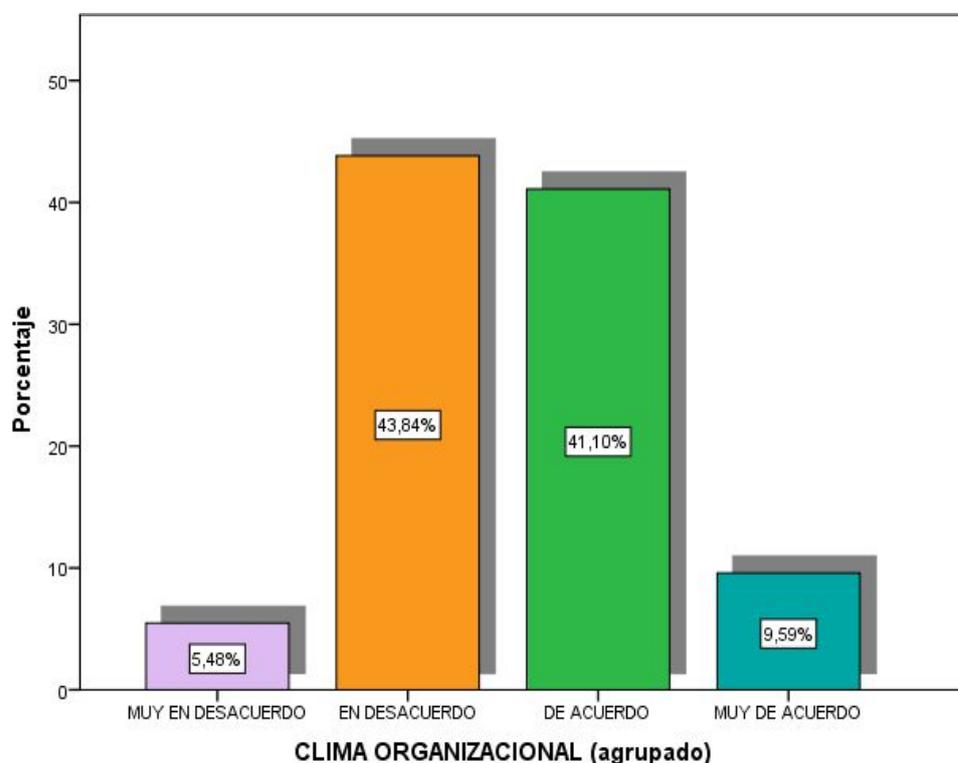
En la tabla 5 y en el gráfico 3, se observa de los 73 encuestados el 42,47% (31) afirman estar en desacuerdo con los factores higiénicos, 26,03% (19) afirman estar en muy en desacuerdo, 17,81%(13) afirman estar de acuerdo y 13,7% (10) afirma estar muy en desacuerdo.

Tabla 6: Tabla de Frecuencia de la Variable Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY EN DESACUERDO	4	5,5	5,5	5,5
	EN DESACUERDO	32	43,8	43,8	49,3
	DE ACUERDO	30	41,1	41,1	90,4
	MUY DE ACUERDO	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.22

Gráfico 4: Variable Clima Organizacional



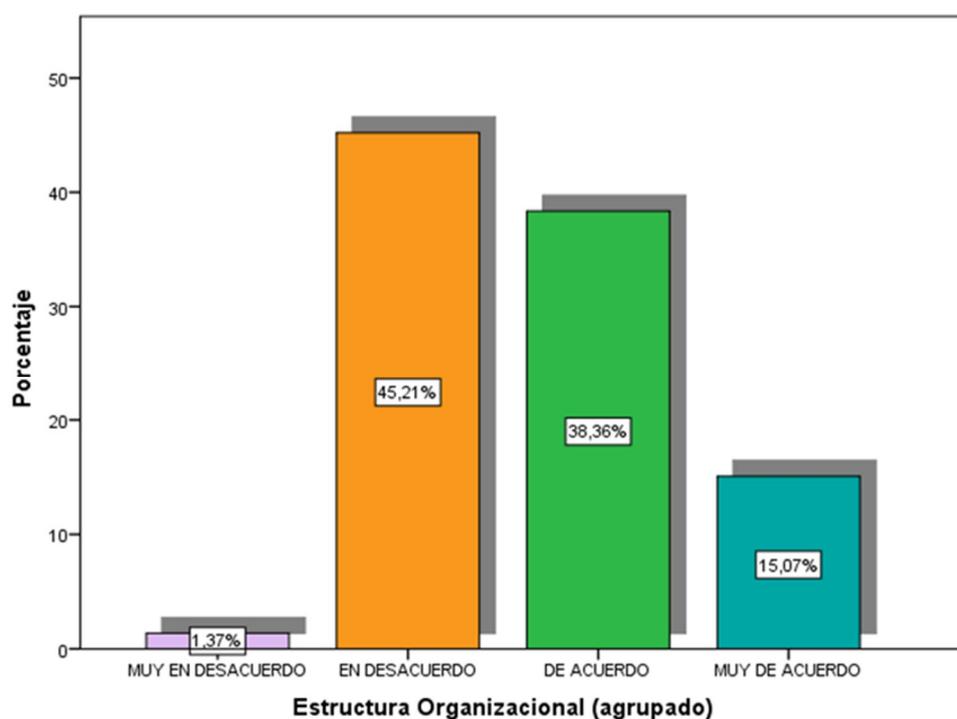
En la tabla 6 y en el gráfico 4, se observa de los 73 encuestados el 43,84% (32 encuestados) afirman estar en desacuerdo con el clima organizacional de la Universidad Nacional José María Arguedas, 41,10 % (30 encuestados) afirman estar de acuerdo, 9,59%(7) afirman estar muy de acuerdo y 5,48%(4) afirman estar muy en desacuerdo.

Tabla 7: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Estructura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY EN DESACUERDO	1	1,4	1,4	1,4
	EN DESACUERDO	33	45,2	45,2	46,6
	DE ACUERDO	28	38,4	38,4	84,9
	MUY DE ACUERDO	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V. 22

Gráfico 5: Dimensión Estructura Organizacional



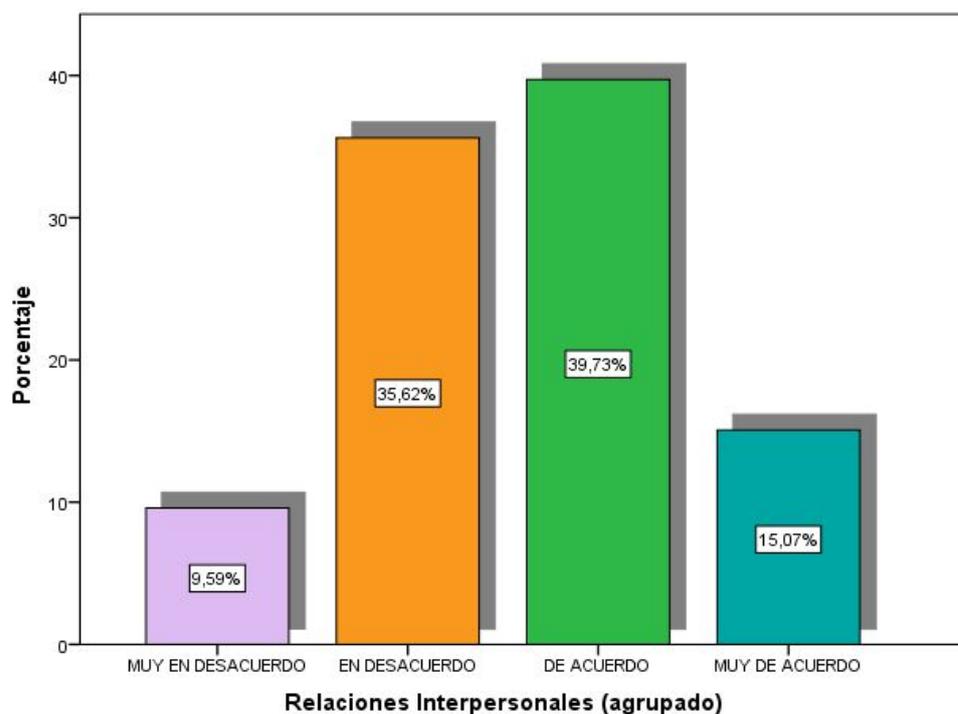
En la tabla 7 y en el gráfico 5, se observa de los 73 encuestados el 45,21% (33) afirman estar en desacuerdo con la estructura organizacional, 38,36 % (28) afirman estar en de acuerdo, 15,07%(11) afirman estar muy de acuerdo y 1,37% (1) afirma estar muy en desacuerdo.

Tabla 8: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Relaciones Interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY EN DESACUERDO	7	9,6	9,6	9,6
	EN DESACUERDO	26	35,6	35,6	45,2
	DE ACUERDO	29	39,7	39,7	84,9
	MUY DE ACUERDO	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V. 22

Gráfico 6: Dimensión Relaciones Interpersonales



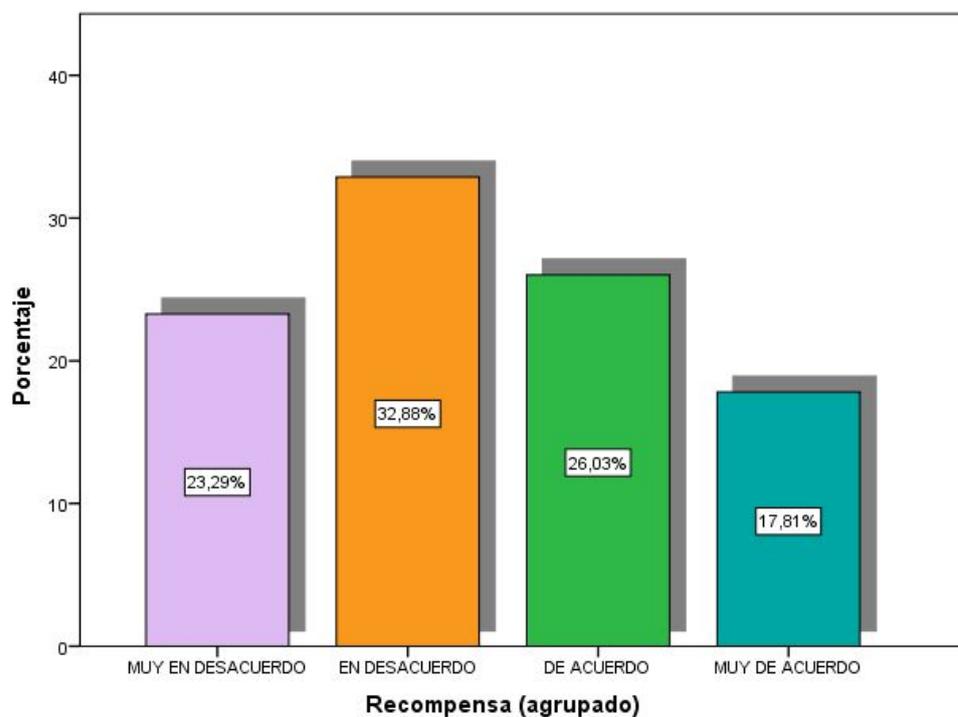
En la tabla 8 y en el gráfico 6, se observa de los 73 encuestados el 39,73% (29) afirman estar de acuerdo con los relaciones interpersonales, 35,62% (26) afirman estar en desacuerdo, 15,07% (11) afirman estar muy de acuerdo y 9,59% (7) afirma estar muy en desacuerdo.

Tabla 9: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Recompensa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY EN DESACUERDO	17	23,3	23,3	23,3
	EN DESACUERDO	24	32,9	32,9	56,2
	DE ACUERDO	19	26,0	26,0	82,2
	MUY DE ACUERDO	13	17,8	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V. 22

Gráfico 7: Dimensión Recompensa



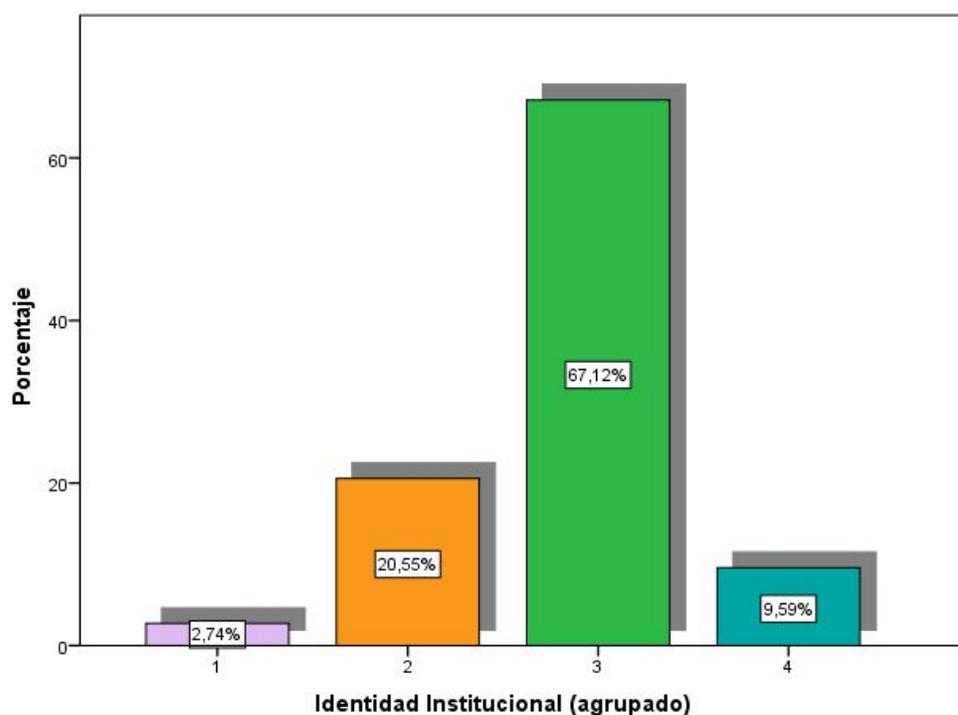
En la tabla 9 y en el gráfico 7, se observa de los 73 encuestados el 32,88% (24) afirman estar en desacuerdo con la recompensa, 26,03% (19) afirman estar en de acuerdo, 23,29% (17) afirman estar muy desacuerdo y 17,81% (13) afirma estar muy en de acuerdo.

Tabla 10: Tabla de Frecuencia de la Dimensión Identidad Institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY EN DESACUERDO	2	2,7	2,7	2,7
	EN DESACUERDO	15	20,5	20,5	23,3
	DE ACUERDO	49	67,1	67,1	90,4
	MUY DE ACUERDO	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V. 22

Gráfico 8: Dimensión Identidad Institucional



En la tabla 10 y en el gráfico 8, se observa de los 73 encuestados el 67,12% (49) afirman estar de acuerdo con la identidad institucional, 20,55% (15) afirman estar en desacuerdo, 9,59% (7) afirman estar muy de acuerdo y 2,74% (2) afirma estar muy en de acuerdo.

4.1.2. Análisis inferencial

4.1.2.1. ¿Cuál es la relación entre la Motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis planteada: Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 11: Correlación entre Motivación y Clima Organizacional

Correlaciones				
			Motivación	Clima organizacional
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,455**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,455**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 11, se observa que el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman arrojo .455, lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada. Además se puede afirmar con un nivel de confianza del 99% que existe relación significativa entre motivación y clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.1.2.2. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis planteada: Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 12: Correlación entre Factores Motivacionales y Estructura Organizacional.

Correlaciones				
			Factores Motivacionales	Estructura Organizacional
Rho de Spearman	Factores Motivacionales	Coefficiente de correlación	1,000	,289*
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	73	73
	Estructura Organizacional	Coefficiente de correlación	,289*	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	73	73

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 12, se observa que el p valor (sig. = .013) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .289, que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja. Además se puede afirmar con un nivel de confianza 95% que existe relación significativa entre las dimensiones factores motivacionales y estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.1.2.3. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis planteada: Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 13: Correlación entre Factores Higiénicos y Estructura Organizacional.

Correlaciones				
			Factores Higiénicos	Estructura Organizacional
Rho de Spearman	Factores Higiénicos	Coefficiente de correlación	1,000	,250*
		Sig. (bilateral)	.	,033
		N	73	73
	Estructura Organizacional	Coefficiente de correlación	,250*	1,000
		Sig. (bilateral)	,033	.
		N	73	73

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 13, se observa que el p valor (sig. = .033) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .250, que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja. Además se puede afirmar con un nivel de confianza 95% que existe relación significativa entre las dimensiones factores higiénicos y estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.1.2.4. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la relación interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis planteada: Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 14: Correlación entre Factores Motivacionales y Relaciones Interpersonales

Correlaciones				
			Factores Motivacionales	Relaciones Interpersonales
Rho de Spearman	Factores Motivacionales	Coefficiente de correlación	1,000	,332**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	73	73
	Relaciones Interpersonales	Coefficiente de correlación	,332**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	73	73
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).				

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 14, se observa que el p valor (sig. = .004) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .332, que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja. Además se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre las dimensiones factores motivacionales y relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.1.2.5. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la relación en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis planteada: Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 15: Correlación entre Factores Higiénicos y Relaciones Interpersonales

Correlaciones				
			Factores Higiénicos	Relaciones Interpersonales
Rho de Spearman	Factores Higiénicos	Coefficiente de correlación	1,000	,295*
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	73	73
	Relaciones Interpersonales	Coefficiente de correlación	,295*	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	73	73

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 15, se observa que el p valor (sig. = .011) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .295, que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja. Además se puede afirmar con un nivel de confianza 95% que existe relación significativa entre las dimensiones factores higiénicos y relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.1.2.6. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis planteada: Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 16: Correlación entre Factores Motivacionales y Recompensa.

Correlaciones				
			Factores Motivacionales	Recompensa
Rho de Spearman	Factores Motivacionales	Coefficiente de correlación	1,000	,480**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Recompensa	Coefficiente de correlación	,480**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 16, se observa que el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .480, que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza moderada. Además se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre las dimensiones factores motivacionales y recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.1.2.7. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis planteada: Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 17: Correlación entre Factores Higiénicos y Recompensa.

Correlaciones				
			Factores Higiénicos	Recompensa
Rho de Spearman	Factores Higiénicos	Coeficiente de correlación	1,000	,447**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Recompensa	Coeficiente de correlación	,447**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 17, se observa que el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .447, que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza moderada. Además se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre las dimensiones factores higiénicos y recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.1.2.8. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis formulada: Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 18: Correlación entre Factores Motivacionales e Identidad Institucional

Correlaciones				
			Factores Motivacionales	Identidad Institucional
Rho de Spearman	Factores Motivacionales	Coefficiente de correlación	1,000	,409**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Identidad Institucional	Coefficiente de correlación	,409**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 18, se observa que el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .409, que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza moderada. Además se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre las dimensiones factores motivacionales e identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.1.2.9. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la identidad en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?

Hipótesis planteada: Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Tabla 19: Correlación entre Factores Higiénicos e Identidad Institucional

Correlaciones				
			Factores Higiénicos	Identidad Institucional
Rho de Spearman	Factores Higiénicos	Coeficiente de correlación	1,000	,423**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Identidad Institucional	Coeficiente de correlación	,423**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V. 22

Como se aprecia en la tabla 19, se observa que el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, lo que significa que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .423, que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza moderada. Además se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre las dimensiones factores higiénicos e identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

4.2. Discusión

El propósito de la presente investigación se ha centrado en precisar y analizar la relación entre las variables y las dimensiones.

Con respecto a la hipótesis general: Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva moderada, entre las variables. Estos hallazgos coinciden con los reportes de estudios previos como el desarrollado por Pineda D. y Godínez Y., (2011) quienes afirman que entre más motivados se sienten los empleados rinden mejor, se muestran satisfechos, tranquilos, dispuestos y por tanto el clima en el que se desenvuelven es agradable. A mayor Motivación, mejor Clima Organizacional. Asimismo este resultado es respaldado por Chiavenato I. (2009) quien toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. “El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.”. En referencia a los resultados la motivación y el clima organizacional son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en toda institución, lo cual los administradores deben tener en cuenta y motivar a su personal para que exploten más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución.

Con respecto a la primera hipótesis específica: Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva baja entre las

dimensiones. Este hallazgo reafirma propuestas teóricas que le dan sustento a este tipo de motivación señalando que es de mayor calidad y que eleva la satisfacción en general al permitir que se realice una tarea disfrutando de ella por sí misma y no por reguladores externos. (Hellriegel D. y Slocum J. 2009). Por otro lado la dimensión estructura organizacional del clima organizacional esta orienta hacia las reglas y el apoyo a la búsqueda de resultados óptimos, el uso de procedimientos correctos e instrucciones estables influye positivamente sobre el significado del puesto y la responsabilidad. (Crespín A., 2012). Según los postulados teóricos, la presencia de los factores motivacionales y estructura organizacional resultan elementos importantes para la satisfacción de los trabajadores.

Con respecto a la segunda hipótesis específico: Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva baja entre las dimensiones. Los factores higiénicos son aquellas condiciones laborales que rodean a las personas, es decir, el ambiente de trabajo, las políticas de la institución, el salario, las prestaciones sociales, el reglamento interno, etc. (Arbaiza L. 2010,) cuando estos factores son buenos, evitan la insatisfacción y cuando son deficientes, la provocan. Respecto la estructura organizacional son percepciones que tienen los trabajadores de la institución acerca de la cantidad de funciones, procedimientos y trámites que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Con respecto a la tercera hipótesis específico: Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva baja entre las dimensiones. (Hellriegel D. y Slocum J. 2009), manifiesta que los factores motivacionales se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto y al contenido del puesto mismo. Litwin y Stinger (citado por Brunet L., 2011) manifiesta que las relaciones interpersonales es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros, con los jefes y subordinados. Según los postulados teóricos, la presencia de los factores motivacionales y relaciones interpersonales constituye elementos de gran interés, para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Con respecto a la cuarta hipótesis específica es: Existe relación directa, entre los factores higiénicos y las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva baja entre las dimensiones. (Hellriegel D. y Slocum J. 2009) hace referencia que en los factores higiénicos incluyen la política y la administración de la organización, la supervisión, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Chaparro y Vega (citado por Crespín A.), manifiestan que las relaciones interpersonales, resulta un componente central en la percepción del clima, entre los trabajadores, un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la institución.

Con respecto a la quinta hipótesis específica: Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva moderada entre las dimensiones. Los factores motivacionales generalmente producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. (Franklin E, y Krieger M. 2011), por otro lado está considerado como recompensa el salario, las prestaciones e incentivos que los trabajadores perciben por un trabajo realizado. (Chiavenato I. 2009). Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta; aunque no menos importante, junto con ellas todas las demás formas de estímulo que la institución da a sus trabajadores generaría un mejor ambiente laboral.

En cuanto a la sexta hipótesis específica: Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva moderada entre las dimensiones. Las recompensas reflejan el reconocimiento por un buen trabajo, las personas esperan que se les reconozca y recompense, esto sirve de refuerzo para que perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechos con lo que realizan.

En cuanto a la séptima hipótesis específica es: Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva moderada entre las dimensiones. Estos hallazgos reafirman propuestas teóricas, los factores motivacionales se relacionan con la experiencia de las personas respecto a los logros y reconocimientos y la responsabilidad. Chaparro y Vega (citado por Crespín A., 2012), manifiestan que Identidad institucional es el sentimiento de pertenencia a la organización, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En cuanto a la octava hipótesis específica es: Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015. Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva moderada entre las dimensiones. Herzberg manifiesta que cuando los factores higiénicos son adecuados se evita la insatisfacción y cuando son deficientes, provocan la insatisfacción. Por otro lado la identidad institucional es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

CONCLUSIONES

- 1) Se concluye que las variables Motivación y el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .455$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.
- 2) Se concluye que las dimensiones factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.013$ y $r= .289$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja.
- 3) Se concluye que las dimensiones factores Higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.033$ y $r= .250$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja.
- 4) Se concluye que las dimensiones factores motivacionales y Relaciones Interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.004$ y $r= .332$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja.
- 5) Se concluye que las dimensiones factores Higiénicos y Relaciones Interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.011$ y $r= .295$), lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es baja.
- 6) Se concluye que las dimensiones factores motivacionales y Recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .480$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.
- 7) Se concluye que las dimensiones factores higiénicos y Recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .447$). lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.
- 8) Se concluye que las dimensiones factores motivacionales e Identidad Institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .409$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.
- 9) Se concluye que las dimensiones factores higiénicos e Identidad Institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas,

de acuerdo a los resultados se observa que ($p=.000$ y $r= .423$) lo que significa que existe correlación positiva directa y la fortaleza es moderada.

SUGERENCIAS

- 1) Se recomienda motivar al personal para que exploten más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución y para los trabajadores.
- 2) Se recomienda crear oportunidades de promociones y ascenso al personal administrativo en el área donde pueda desarrollar y demostrar mejor sus conocimientos y desempeñar satisfactoriamente sus funciones, de esta manera poder contribuir al logro de los objetivos y metas institucionales.
- 3) Se recomienda contar con mecanismos de medición periódica de su clima que vaya ligado con la motivación del personal para poder fortalecer el logro de los objetivos.
- 4) En base a las conclusiones, fortalecer el trabajo en equipo, compañerismo, las relaciones interpersonales y la confianza que existe entre los trabajadores.
- 5) En base a la conclusión se sugiere crear incentivos de reconocimientos y felicitaciones escritas a los trabajadores que cumplan con los objetivos institucionales.
- 6) Realizar conferencias y talleres sobre la motivación y el clima organizacional con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN QUE CONTRIBUYA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

1. Objetivo

1.1. Objetivo general

Contribuir a mejorar la satisfacción laboral y personal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, a través del programa de motivación.

1.2. Objetivos específicos

- Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores a través de la aplicación de incentivos.
- Lograr que la universidad cuente con el personal apto para el desempeño de su puesto de trabajo.
- Encaminar al trabajador hacia el logro de objetivos y metas que beneficien a la Universidad como a los trabajadores.

2. Justificación

El programa que se pretende proponer es una herramienta útil para Universidad y al mismo tiempo beneficie a los trabajadores, los resultados pueden generar un giro sustancial en las relaciones laborales y el desempeño laboral para lograr que el trabajador tenga una actitud positiva hacia la universidad, esto concierne directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que trabajadores mas satisfechos rinden más.

3. Estructura del programa de motivación

El programa de motivación que a continuación se presenta está diseñado en tres etapas que comprenden: estrategias motivacionales, ejecución de las estrategias motivacionales y evaluación.

a) Estrategias motivacionales

En esta etapa se desarrollan estrategias de formación, las cuales se centran en capacitaciones, que serán impartidas mediante seminarios u otras actividades a los trabajadores, el medio informativo será la página web.

La planificación de las estrategias, se inicia desde el diagnóstico de áreas, potencialidad y crecimiento institucional, iniciando en el recurso humano.

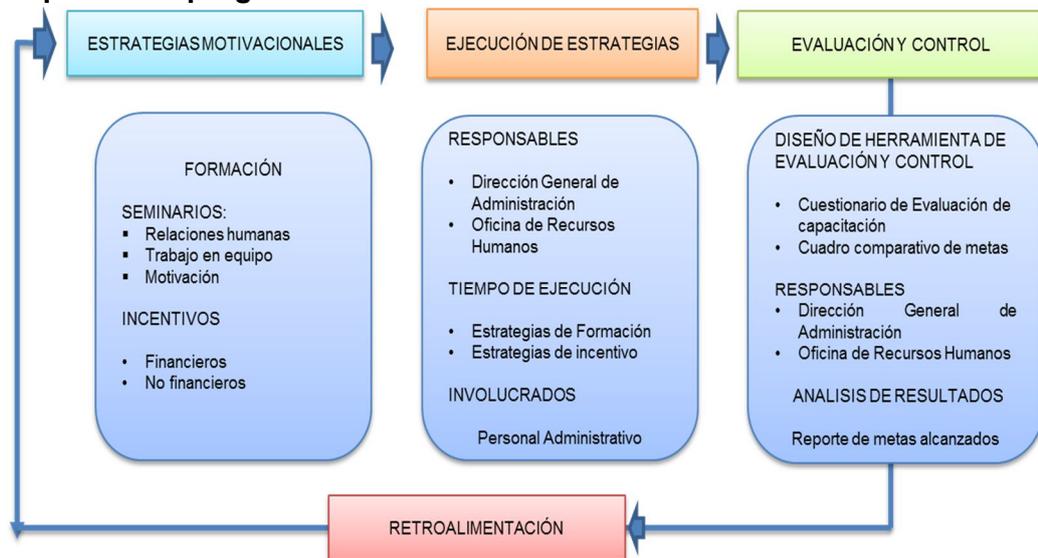
b) Ejecución de la estrategias

En esta etapa se detallan los responsables de la ejecución de las estrategias motivacionales, así también como el área involucrada y recursos a utilizar en el plan de motivación laboral

c) Evaluación y control

En esta etapa se diseñarán las herramientas de evaluación que permita verificar el cumplimiento de los objetivos de las estrategias de la motivacionales, así también como el análisis de los resultados del plan de motivación laboral.

Esquema del programa de motivación.



4. Desarrollo del programa de motivación

4.1. Estrategias motivacionales

Las siguientes estrategias se consideran básicas para el logro de los objetivos del programa: formación e incentivos.

4.1.1. Formación

Lo que se busca es crear un vínculo entre los trabajadores y la Universidad por medio de programas formativos que sean mutuamente beneficiosos, mediante capacitaciones.

Para dar oportunidades de crecimiento profesional a los trabajadores de la universidad para que ejerzan un eficiente desempeño dentro de la misma, así mismo también dar reconocimientos a los trabajadores que muestre un alto desempeño en el área de su trabajo.

a) Acciones.

La Oficina de Recursos Humanos será el encargado de coordinar el horario, el lugar de la capacitación y de contratar al facilitador de la capacitación.

b) Recursos involucrados.

Recursos financieros: el dinero que se encuentre disponible para la aplicación del programa.

Recursos humanos: los trabajadores administrativos serán los receptores, es el medio principal encargado de ejecutar directamente el programa y ser favorecido.

c) Capacitación.

Brindar a los trabajadores la oportunidad de mejorar su desarrollo personal y profesional para contar con un personal mejor entrenado y sobre todo en áreas que sean de mutuo beneficio.

Se pretende impartir seminarios para que los participantes profesionalicen sus servicios por medio del mejoramiento de actitudes, a través de su trabajo.

Seminarios

Lograr crear al trabajador una actitud positiva hacia el trabajo y la Universidad, logrando de esta manera que se desarrolle un ambiente de compañerismo y respeto entre trabajadores. Se pretende desarrollar tres seminarios:

Seminario *de relaciones humanas*, con el objetivo que el trabajador pueda reconocer lo importante que es interrelacionar con los demás compañeros y buscar la manera de lograr una armonía agradable

dentro de la Universidad, logrando crear valores como el respeto, honestidad, comunicación y cortesía.

Seminario *de trabajo en equipo*, se pretende lograr que el trabajador se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas de la Universidad, evitando así individualismo que atrasan los procesos, ya que el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de una meta.

Seminario *de motivación*, que contribuya a mejorar la motivación del trabajador en relación a su trabajo y a la Universidad. Este tipo de seminarios ayuda a mantener al personal motivado seguro de que tiene trabajo, lo vuelve responsable y colaborador y a la vez proveerle ciertos estímulos para que adopten un determinado comportamiento deseado.

4.2. Incentivos

El objetivo de éste es mejorar la motivación de los trabajadores por medio de estímulos e incentivos.

- a) Bonificaciones por actividades que no correspondan al desempeño ordinario de sus funciones, ni sean ejecutadas dentro de la jornada laboral. El presente incentivo se otorgará dependiendo de la disponibilidad presupuestal con que cuente la universidad.
- b) Crear un entorno vital y agradable al trabajador administrativo, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir parte importante de la Universidad, proporcionándoles incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.
 - Horarios flexibles, que le permita al trabajador equilibrar su vida familiar y laboral.
 - Promoción interna, proponer al trabajador sobresaliente y esmerado, a nuevas oportunidades que la universidad ofrece.
 - Rotación de puestos, brindándole la oportunidad de ampliar sus conocimientos y a la vez de demostrar su capacidad para ser promovido, con el único objetivo de que los trabajadores adquieran experiencia en varios puestos, para que la Universidad cuente con el personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo.

- Adiestramiento y capacitación, se propone que el trabajador reciba la capacitación necesaria para lograr un buen desempeño y lo realice de manera eficiente.
- c) Reconocimientos simbólicos o Exaltaciones públicas por servicio a la Universidad. Serán objeto de reconocimiento anualmente los trabajadores administrativos de la universidad por su labor meritoria al servicio de la Universidad, así:
- Por su destacada trayectoria en la Institución: Publicación de foto y exaltación por los medios de comunicación.
 - Por su integralidad y aporte a cada uno de los procesos: Felicitación escrita con copia a la hoja de vida del servidor.
 - Reconocimiento por antigüedad. Exaltación mediante resolución motivada con copia a la hoja de vida, en acto público.

4.3. Ejecución de la estrategia

En esta etapa se determinará los responsables de la ejecución del plan de programa de motivación laboral en la Universidad Nacional José María Arguedas.

a) Responsables:

- Dirección General de Administración.
- Oficina de Recursos Humanos.

b) Tiempo de ejecución:

- Estrategias de formación, seminarios tendrá un periodo de duración de 12 horas, que deberán ser programados en horarios que los trabajadores puedan asistir. Los incentivos deberán tener un periodo de duración constante, ya que serán aplicados con base al logro del trabajador en su puesto.

4.4. Evaluación

Verificar por medio de herramientas especializadas el cumplimiento de los objetivos del plan de programa de motivación laboral en la Universidad Nacional José María Arguedas. Principalmente mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad.

5. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
Programa de motivación	X								
Selección del expositor	X								
Invitación al personal	X								
Desarrollo del seminario									
Seminario de relaciones humanas		X							
Seminario de trabajo en equipo			X						
Seminario de motivación				X					
Evaluación al personal								X	
Entrega de incentivos									X

6. Presupuesto

A medida que se va desarrollar el programa se requerirá presupuesto para su cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles M. (2008). *Comportamiento Organizacional (1ª ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alvitez F. y Ramirez M. (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la Empresa del grupo Almer, Trujillo-2013*. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/>
- Arbaiza L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos (1ª ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Arias F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología Científica (6ª ed.)*. Caracas, Venezuela: Ediciones el Pasillo.
- Brunet L. (2011) *El Clima de Trabajo en la Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Carrasco D. S., (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato I., (2001). *Administración (3ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos (8ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional (2ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Crespín a. (2012). *Clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao*. Lima: Perú.
- Daft R. y Marcic D. (2011). *Introducción a la Administración (6ª ed.)*. México: Cengage Learning.
- Díaz F., Fuertes F., Martín M., Montalbán M., Sánchez E. y Zarco V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: editorial Eureka Media.
- Franklin E, y Krieger M. (2011) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Hellriegel, Slocum, Woodman (1999). *Comportamiento Organizacional (8ª ed.)*. México: International Thomson Editores.

- Hellriegel D. y Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional (12ª ed.)*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández m. (2010) *Estudio del clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas, C.A. Caracas*.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista M. (2010) *Metodología de la investigación (5ª ed.)* Mexico: McGraw Hill.
- Ivancevich J., Konopaske R. y Matteson M. (2006) *Comportamiento Organizacional (7ª ed.)* México: McGraw Hill.
- Ivette, 2015. "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)" Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/>
- Jones G. y George J. (2006). *Administración (4ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). *Administración (14ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Louffat E. (2010). *Administración: Fundamentos del proceso Administrativo*. (1ª ed.) Buenos Aires: Cengage Learning.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11ª ed.). México D.F., México:
- Lucas M. y García P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Morocho I., (2010). "*Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*". Lima: Perú. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/wp>
- Pineda S. y Godínez C. (2011). "*La motivación y el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Inmobiliaria el Paradise*" Guatemala. Recuperado de <http://biblioteca.usac.edu.gt>
- Rodríguez M., Darío (2005). *Diagnóstico de la cultura organizacional pp. 136 -157, en Diagnóstico organizacional*. México D.F. Alfaomega. Recuperado de <http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/>
- Robibins S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed.)*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, 2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación entre Motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación que existe entre motivación y clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, 2015</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Motivación</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores motivacionales - Factores higiénicos
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p> <p>b. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p> <p>d. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p> <p>e. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Determinar la relación entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>b. Determinar la relación entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>c. Determinar la relación entre los factores motivacionales y las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>d. Determinar la relación entre los factores higiénicos y las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>e. Determinar la relación entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a. Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>b. Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>c. Existe relación directa, entre los factores motivacionales y las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>d. Existe relación directa, entre los factores higiénicos las relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>e. Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad</p>	<p>VARIABLE DE DEPENDIENTE</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - Relaciones interpersonales - Recompensa. - Identidad institucional.

<p>f. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p> <p>g. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p> <p>h. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015?</p>	<p>administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>f. Determinar la relación entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>g. Determinar la relación entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015</p> <p>h. Determinar la relación entre los factores higiénicos y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015</p>	<p>Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>f. Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la recompensa en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>g. Existe relación directa, entre los factores motivacionales y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015</p> <p>h. Existe relación directa, entre los factores higiénicos y la identidad institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015</p>	
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>MÉTODO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deductivo <p>DISEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental 	<p>POBLACIÓN</p> <p>73 Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.</p> <p>MUESTRA</p> <p>73 trabajadores Administrativos</p>	<p>TÉCNICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta 	<p>INSTRUMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario
		<p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa estadístico SPSS 22 y Excel. 	

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Escuela Profesional de Administración de Empresas

Cuestionario

Estimado señor (a): Agradeciendo anticipadamente por su colaboración, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad obtener información sobre la Motivación y el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad. Dicha información es completamente anónima. Responda las preguntas según corresponda. Marque con un aspa "x" solo una alternativa la que mejor se adecue a su criterio. Utilizar la siguiente escala de valoración:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4

VARIABLE 1: MOTIVACIÓN

N°	Ítems	1	2	3	4
	Dimensión 1: Factores Motivacionales o intrínsecos				
1	Tiene la posibilidad de hacer las cosas en las que más destaca y le gusta dentro de su trabajo				
2	En la institución se siente realmente como profesional.				
3	Las tareas asignadas a su puesto de trabajo están de acuerdo a sus capacidades.				
4	Su jefe reconoce la labor bien realizada.				
5	La Universidad lo trata con igualdad y justicia.				
6	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas en su puesto de trabajo.				
7	Le satisface las actividades asignadas a su puesto de trabajo.				
8	Participa en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo.				
9	En la universidad existen oportunidades de promociones y ascensos.				
10	Usted recibe capacitaciones en gestión administrativa para su mejor rendimiento laboral.				
	Dimensión 2: Factores Higiénicos o extrínsecos	1	2	3	4
11	Estás de acuerdo con las normas y políticas de la universidad.				
12	La remuneración que le asignan está de acuerdo al trabajo que realiza.				
13	Estas satisfecho con los premios y/o incentivos que recibe.				
14	El motivo principal de tu trabajo es por el sueldo.				
15	Son favorables las condiciones físicas y ambientales en su trabajo.				
16	Dispone de los materiales y recursos necesarios para la ejecución en su puesto de trabajo.				
17	Tienes buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.				
18	El trato que usted recibe de su jefe es muy bueno.				
19	El supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.				
20	Creas que la imagen institucional de la Universidad está bien considerada.				

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	Ítems	1	2	3	4
	Dimensión 1: Estructura organizacional				
21	Las normas establecidas en el reglamento interno de la Universidad son claras y concisas.				
22	Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas y pertinentes.				
23	Considera que es necesario el establecimiento de reglas.				
24	Considera usted que las normas vigentes facilitan su desempeño.				
25	En esta institución trabajan con espíritu de equipo.				
26	Los procedimientos ayudan a la realización de sus funciones y/o tareas.				
	Dimensión 2: Relaciones Interpersonales	1	2	3	4
27	Existe un ambiente agradable en su puesto de trabajo.				
28	Entre sus compañeros existe un dialogo fluido.				
29	Su jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas condiciones.				
30	Sus compañeros le brindan apoyo cuando lo necesita.				
31	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.				
32	Existe conflictos o enemistades entre el personal que labora con usted.				
	Dimensión 3: Recompensa	1	2	3	4
33	La Universidad le brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de sus actividades.				
34	Su jefe inmediato reconoce su esfuerzo en la realización de sus tareas.				
35	La institución ha contribuido en su desarrollo como profesional.				
36	Su jefe inmediato le da oportunidades de trabajo estimulante y satisfactorio.				
	Dimensión 4: Identidad Institucional	1	2	3	4
37	Se siente comprometido con el éxito de la Institución.				
38	Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la institución.				
39	Se siente parte importante de esta institución.				
40	Disfruta trabajar en esta institución.				

¿Con la experiencia que Ud. tiene qué recomendación daría para mejorar la motivación y el clima organizacional de su institución?

.....

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3: Ficha de validación de experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Joaquín Machaca Rejas
Grado Académico: Magister en Ciencias Económicas: Gestión Empresarial.
Fecha: 11/11/2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Mejorar la presentación de los instrumentos

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Tiene coherencia con los propósitos de la investigación.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Guarda coherencia con los propósitos de la investigación y demás instrumentos de validación.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARGUEDAS

Mg. Joaquín Machaca Rejas
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 28229655

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: HENRY WILFREDO AGREDA CERNA
Grado Académico: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
Fecha: 12/11/2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

MEJORAR LA PRESENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

ES COHERENTE CON LOS OBJETIVOS.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

ES COHERENTE CON LAS DIMENSIONES.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Agreda
Mgtr. Henry W. Agreda Cerna
DOCENTE
CLAD N° 03541

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 18142062

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Julio César Machado Tamari
Grado Académico: Magister en Economía
Fecha: 10.11.2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Cumple con lo establecido

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Cumple con el reglamento de grados y títulos

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Satisface los requerimientos

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 0363624

CARGO

Andahuaylas 19 de noviembre del 2015

Señor:

DR.FLORENCIO FLORES CCANTO
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA DE LA UNAJMA

Presente:



Asunto: Solicito autorización para la aplicación de cuestionario.

Mediante el presente me dirijo a usted para saludarlo muy cordialmente y al mismo tiempo, manifestarle que por motivos de estar realizando mi trabajo de investigación titulado: "Motivación y su relación con el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015", habiendo elegido la Universidad como objeto de estudio, tengo la necesidad de aplicar las encuestas correspondientes a la investigación mencionada, por lo que solicito a Ud. la autorización para la aplicación del cuestionario a los trabajadores administrativos de la universidad.

Sin otro en particular, quedo de usted.

Atte.

DENISSE CCORIMANYA PACHECO
DNI 46026936