

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA  
MOTIVACIÓN EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL -  
UGEL PROVINCIA DE LAMBAYEQUE – 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**ROSMERY EMELINA IDROGO BENDEZU**

**Asesor**

**Mgr. RAFAEL MARTEL ACOSTA**

**Chiclayo, 2018**

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la vida y permitirme terminar esta importante etapa académica.

A mis hermanos: Gustavo Leoncio, Brayam y Estefanía Yolita, por motivarme en cada aspecto de mi vida.

Y en especial a mis padres: Etelvino Idrogo y Mery Bendezú, quienes con amor y sacrificio han logrado mi formación profesional.

**Rosmery**

## **Agradecimiento**

A todas las personas que me apoyaron directa e indirectamente con la información necesaria para culminar con éxito mi investigación.

En forma muy especial a:

A los profesores, por otorgarme la formación necesaria para alcanzar mis metas personales y profesionales.

A mi asesor, Mgtr. Rafael Martel Acosta, por su paciencia extrema y constante apoyo.

**Rosmery**

## **Resumen**

En la presente tesis, se ha desarrollado un análisis de clima organizacional, sustentado en la teoría de Litwin y Stringer y su relación con la motivación, para los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa de la UGEL Provincia de Lambayeque. Para el logro del objetivo planteado, fue importante empezar recopilando información a través de entrevistas exploratorias para determinar la situación problemática en la oficina de gestión administrativa materia de la presente investigación. Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario bajo la forma de una encuesta, la cual fue validada por los mismos Litwin y Stringer. Este cuestionario se diseñó en base a una escala de Likert con una valoración entre 1 y 5 puntos. La principal conclusión a la que se arribó con la presente tesis, fue que la correlación de las variables clima organizacional y conflicto, es positiva; esta influye a un nivel de 0,815. Así mismo, se desarrolla una propuesta de mejora a partir del nivel de clima organizacional y motivación, el cual es medio en ambas variables. La propuesta y recomendaciones posteriores, se encuentran orientadas a mantener los indicadores que presenten media alta y mejorar a los que tengan media baja, de tal forma, que el clima organizacional llegue a ser el adecuado y la motivación en el factor intrínseco (que es el menos valorado) pueda alcanzar un nivel óptimo y sirva de base para investigaciones futuras y su posterior aplicación.

**Palabras claves:** Clima organizacional, motivación, estructura, UGEL.

## **Abstract**

In this thesis, an analysis of organizational climate has been developed, based on the theory of Litwin and Stringer and its relationship with motivation, for the employees of the Administrative Management Office of the Ugel Province of Lambayeque. In order to achieve the stated objective, it was important to start collecting information through exploratory interviews to determine the problematic situation in the administrative management office that is the subject of the present investigation. A questionnaire was used and as a measurement instrument a survey, which was validated by Litwin and Stringer. This questionnaire was designed based on a Likert scale with a score between 1 and 5 points. The main conclusion reached with this thesis was that the correlation of the organizational climate and conflict variables is positive; it influences at a level of 0.815. Likewise, a proposal for improvement is developed from the level of organizational climate and motivation, which is medium in both variables. The proposal and subsequent recommendations are oriented to maintain the indicators that present a high average and to improve those that have a low average, in such a way that the organizational climate going to becomes appropriate and the motivation in the intrinsic factor (which is the least valued) can reach an optimal level and serve as a basis for future research and its subsequent application.

**Keywords:** Organizational climate, motivation, structure, UGEL.

## Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>2</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>3</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>II. Marco teórico</b> .....	<b>14</b>
2.1. Antecedentes del problema .....	14
2.2. Bases teórico científicas .....	18
<b>III. Metodología</b> .....	<b>25</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	25
3.2. Diseño de la investigación.....	25
3.3. Población, muestra y muestreo.....	26
3.3.1. Población.....	26
3.3.2. Muestra.....	28
3.4. Criterios de selección .....	28
3.5. Operacionalización de variable .....	29
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31
3.7. Procedimientos .....	35
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	35
3.9. Matriz de consistencia.....	37
3.10. Consideraciones éticas .....	39
<b>IV. Resultados y discusión</b> .....	<b>40</b>
4.1. Resultados Descriptivos del Clima Organizacional .....	40
4.2. Resultados Descriptivos de la Motivación .....	47

4.3. Resultados de las correlaciones entre las dimensiones de Clima Organizacional y Motivación. ....	49
4.4. Resultados correlación Clima Organizacional y Motivación.....	64
4.5. Discusión.....	65
4.5.1. Identidad.....	65
4.5.2. Cooperación .....	66
4.5.3. Desafío .....	67
4.5.4. Recompensa .....	67
4.5.5. Motivación intrínseca.....	68
<b>V. Conclusiones .....</b>	<b>69</b>
<b>VI. Recomendaciones .....</b>	<b>71</b>
<b>VII. Lista de referencias .....</b>	<b>72</b>
<b>VIII. Anexos .....</b>	<b>74</b>
8.1. Anexo 01: Organigrama Ugel - Lambayeque .....	74
8.2. Anexo 02: Cuestionario.....	75
8.3. Anexo 03: Figuras .....	78
8.3.1. Variable Clima Organizacional.....	78
8.3.2. Variable motivación .....	89

## Índice de tablas

Tabla 1	Distribución de los colaboradores .....	27
Tabla 2	Operacionalización de variables.....	29
Tabla 3	Prueba de normalidad.....	32
Tabla 4	Matriz de Consistencia .....	37
Tabla 5	Correlación dimensión estructura y motivación extrínseca .....	49
Tabla 6	Correlación dimensión estructura y motivación intrínseca .....	50
Tabla 7	Correlación dimensión responsabilidad y motivación extrínseca .....	51
Tabla 8	Correlación dimensión responsabilidad y motivación intrínseca.....	52
Tabla 9	Correlación dimensión recompensa y motivación extrínseca .....	52
Tabla 10	Correlación dimensión recompensa y motivación intrínseca.....	53
Tabla 11	Correlación dimensión desafío y motivación extrínseca.....	54
Tabla 12	Correlación dimensión desafío y motivación intrínseca .....	55
Tabla 13	Correlación dimensión relación y motivación extrínseca .....	55
Tabla 14	Correlación dimensión relación y motivación intrínseca.....	56
Tabla 15	Correlación dimensión cooperación y motivación extrínseca.....	57
Tabla 16	Correlación dimensión cooperación y motivación intrínseca .....	58
Tabla 17	Correlación dimensión estándares y motivación extrínseca .....	58
Tabla 18	Correlación dimensión estándares y motivación intrínseca .....	59
Tabla 19	Correlación dimensión conflicto y motivación extrínseca.....	60
Tabla 20	Correlación dimensión conflicto y motivación intrínseca.....	60
Tabla 21	Correlación dimensión identidad y motivación extrínseca .....	61
Tabla 22	Correlación dimensión identidad y motivación intrínseca.....	62
Tabla 23	Correlación clima organizacional y motivación.....	64

## Índice de figuras

Figura 1. Variable Clima Organizacional.....	40
Figura 2. Variable Motivación .....	47
Figura 3. Organigrama .....	74
Figura 4. Conocimiento de la Estructura Organizacional .....	78
Figura 5. Formalismos para realizar el trabajo.....	78
Figura 6. Comprensión y cumplimiento de obligaciones en el trabajo .....	79
Figura 7. Comprensión de las políticas .....	79
Figura 8. Claridad en los niveles jerárquicos .....	80
Figura 9. Reglas como promotoras de ideas nuevas .....	80
Figura 10. Necesidad de verificación del trabajo por su superior .....	81
Figura 11. Compromiso en el trabajo.....	81
Figura 12. Presentación de iniciativas personales .....	82
Figura 13. Estímulos por trabajos bien realizados .....	82
Figura 14. Recepción de premios en lugar de castigos .....	83
Figura 15. Nivel de riesgos para alcanzar metas propuestas.....	83
Figura 16. Nivel de satisfacción por las relaciones humanas.....	84
Figura 17. Nivel de comprensión por parte de superiores.....	84
Figura 18. Apoyo mutuo entre compañeros .....	85
Figura 19. Apoyo mutuo entre jefes y subordinados .....	85
Figura 20. Expectativas de rendimiento .....	86
Figura 21. Metas organizacionales explícitas.....	86
Figura 22. Implantación de un sistema de gestión de la calidad .....	87
Figura 23. Búsqueda de la solución del conflicto .....	87
Figura 24. Consulta del conflicto a sus superiores.....	88
Figura 25. Satisfacción por los objetivos personales alcanzados en la organización.....	88
Figura 26. Vocación por el trabajo.....	89
Figura 27. Mi trabajo es interesante, desafiante y significativo.....	89
Figura 28. Me siento bien cuando voy a trabajar .....	90
Figura 29. Estoy orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta institución.....	90
Figura 30. El dinero me motiva a hacer mejor mi trabajo.....	91
Figura 31. Yo trabajo duro si recibo beneficios de la institución .....	91

Figura 32. Estoy motivado si la institución me paga de acuerdo con mi rendimiento.....	92
Figura 33. Recibo más en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo ....	92
Figura 34. Yo trabajo duro si la autoridad superior escucha quejas.....	93
Figura 35. Me va mejor en el trabajo si las quejas se resuelven dentro de un periodo de tiempo determinado .....	93
Figura 36. Me siento inspirado por las instalaciones en general para hacer mi trabajo .....	94
Figura 37. Estoy satisfecho con mí ser interior si estoy motivado.....	94
Figura 38. Doy un mejor servicio a mis clientes si estoy motivado.....	95
Figura 39. Yo respeto a los demás si estoy motivado .....	95

## I. Introducción

Hoy en día muchas instituciones del sector público buscan ser reconocidas como organizaciones atractivas donde la gente quiera trabajar. Algunas de estas instituciones han empezado a buscar ser parte de premiaciones como las otorgadas por “Arellano Marketing” que premia a las empresas más atractivas para laborar, con lo que se permiten atraer a la mayor cantidad de personal capacitado (Arellano, 2017).

Para mantener una fuerza laboral estable, es importante que la gente se sienta valorada y apreciada. Aunque la organización cuente con técnicas y procesos avanzados de reclutamiento, selección y capacitación de personal, esto no garantiza la calidad del trabajo si no se cuenta con trabajadores motivados. (Wilson, 2005). Álvarez (2017) Gerente general de Backus AB InBev, comenta que la línea de carrera, salarios atractivos, buen clima laboral y prestigio, son los cuatro aspectos más valorados por los peruanos al momento de evaluar en qué empresa desean trabajar.

La mayoría de directivos cree que la única manera de motivar al personal, es incrementar el sueldo. En general, las formas de reconocimiento no económicas son más efectivas que las económicas. Todos los factores de carácter motivacional pueden influir en un clima organizacional positivo o negativo (Davis y Newstrom, 2003).

El Ministerio de Educación (2013) en el marco de la política para el Desarrollo de la Gestión Descentralizada de los Servicios Públicos Orientada a Resultados, establece que el MINEDU tiene el rol rector del sistema educativo, los Gobiernos regionales el rol de la gestión del servicio educativo y los Gobiernos locales la articulación territorial de los servicios educativos. En ese escenario, la UGEL representa la instancia clave de gestión más cercana a la escuela, que tiene la responsabilidad de articular las políticas nacionales del sector para la mejora de las condiciones del servicio educativo que se presta dentro de su ámbito de acción local, esto requiere cumplir con varias funciones como articular las necesidades educativas de la comunidad, formular la política educativa local, monitorear la implementación del servicio educativo y promover la participación ciudadana.

Por ello, para la presente investigación se toma como objeto de análisis a la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Provincia de Lambayeque, la cual cumple con las funciones

de: administrar y evaluar el potencial humano, los recursos materiales, financieros y patrimoniales, cumplir los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento, contabilidad y tesorería; y asesorar la aplicación de los mismos en las Instituciones Educativas; así como, administrar los servicios de publicación, transporte, mantenimiento, seguridad y atención a los usuarios.

La oficina de Gestión Administrativa es el eje central de su Institución. En ella, han surgido varias situaciones que no han permitido un desempeño eficiente de su personal y de su organización. Algunos aspectos sintomáticos que identifican el problema son: Insatisfacción de los trabajadores, aumento de rotación laboral, baja productividad, ausencia de cooperación entre el personal de la institución, conflictos entre el personal subordinado con sus superiores, carencia de identidad del trabajo con la institución, entre otros. Estas repercuten en generar niveles bajos de motivación, pues dicha actitud desmotivante y de carencias, va calando en el crecimiento de la Institución haciendo complejo el desarrollo de las actividades cotidianas, así como brindar el servicio adecuado a los distintos usuarios de dicha sede.

Por tanto, es relevante y necesario determinar, cual es el tipo de clima organizacional y su relación con la motivación, que mantiene la Oficina de Gestión Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Provincia de Lambayeque, para luego elaborar una propuesta de mejora adecuada que ayude a un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo.

Así mismo, es importante conocer la situación de Clima Organizacional de la Oficina de Gestión Administrativa, porque este influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que mejoran la realidad de las instituciones en el sector público y condicionar los niveles de motivación y rendimiento profesional entre otros.

Por esa razón, el planteamiento del problema deriva a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la motivación en la Unidad De Gestión Educativa Local - UGEL Provincia De Lambayeque?

De todo lo diagnosticado, se planteó la hipótesis afirmativa la cual nos menciona que el clima organizacional tiene relación con la motivación de los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa de la Ugel - Provincia de Lambayeque; y la hipótesis nula que menciona

que el clima organizacional no tiene relación con la motivación de los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa de la Ugel - Provincia de Lambayeque.

El objetivo general fue identificar la relación entre el clima organizacional con la motivación de los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque; por otro lado, los objetivos específicos fueron: conocer la situación del clima organizacional, conocer la situación de la motivación de los colaboradores, medir la relación entre las dimensiones de clima organizacional con motivación y establecer una propuesta de mejora para la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque.

La investigación se justificó por la necesidad de encontrar una solución al problema identificado, para que con ello se pueda entregar a la institución los resultados y sirva como elemento de decisión en los responsables; así mismo, que el informe sirva como base para investigaciones futuras a empresas que atraviesan problemas similares o parecidos.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes del problema

Tisnado (2013) en su estudio “Mejoramiento en los procesos administrativos de la Ugel N° 01 El Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013”, realiza un estudio detallado, que ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos que proporcionan la información para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final. Aquí se realiza una serie de pasos que se ajusta a las necesidades de la administración educativa dentro de las instituciones públicas, con el fin de que se pueda obtener un mayor control en el flujo de la información y facilite los servicios proporcionados. Se aplicó el diseño descriptivo de un solo grupo y de corte transversal; en tanto se identifica con lo señalado por Dankhe (citado por Hernández, (1998: p.60) ya que “busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

López (2013) detalla al clima organizacional como una herramienta para conocer la realidad del clima laboral en el área de la Administración Local de Recaudación del SAT de Pachuca, México. Para ello se estudió varios autores para establecer el enfoque, tales son: Likert, Brunet, Litwin y Stringer y Campbell. Del cual se eligieron en gran parte las dimensiones provistas por Litwin y Stringer, pues se acoplaron a la realidad problemática y se utilizó la escala de Likert, ya que fue la más fácil de comprender.

Gamarra (2014) en su investigación “Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas”, realiza un análisis de la percepción de los usuarios de la UGEL Comas – Lima, en cuanto al clima organizacional y a la calidad del servicio brindado, interacción y compromiso en la resolución de problemas. Para la realización de este estudio se asumió que el clima organizacional “está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas” (Alcóver de la Hera 2004:180). El diseño de esta investigación es de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo,

asimismo se utilizó la técnica de la entrevista, desarrollándose una guía de entrevista semiestructurada. Se analizó las percepciones de directivos y docentes y así descubrir elementos ocultos que surgieron como fruto de la conversación durante las entrevistas y que configuran las categorías de este estudio tales como: confianza, presión, apoyo y reconocimiento del clima organizacional de la institución educativa.

Revelo (2014) expone en su trabajo el objetivo de determinar la influencia del Clima Organizacional, en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área de Interventores de Programas Masivos de la División de Auditoría de la Intendencia Regional de La Libertad de SUNAT. Se trabajó con un universo muestral de 75 trabajadores, utilizando la técnica de la encuesta. El diseño utilizado fue el descriptivo transeccional – correlacional. El clima Organizacional se evaluó teniendo en cuenta los criterios de Comunicación, Necesidades y Motivación, Objetivos y Roles, Integración, Liderazgo, Cambios, Condiciones de Trabajo, Satisfacción y Autoevaluación; y el Desempeño Laboral se evaluó mediante los criterios de Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Compromiso e Integridad. Se determinó que el clima organizacional en el área antes mencionada, es bueno, y que el desempeño laboral se encuentra en los niveles de alta competencia y competente, por lo que se concluye que el clima organizacional influye de manera positiva en el desempeño laboral.

Janto (2014) en su investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego – Lima. La población estuvo constituida por 268 trabajadores y se trabajó con una muestra aleatoria proporcional de 150 trabajadores. La investigación es de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional; presenta un diseño no experimental, transversal. Para la prueba de hipótesis y dado que las variables de estudio son de naturaleza ordinal, se procedió a aplicar el estadístico de Spearman con un nivel de confianza de 95%, y se concluyó que existe relación significativa entre el Clima organizacional y la motivación laboral de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - Lima, 2014. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman ( $\text{sig. (bilateral)} = .000 < .05$ ;  $\text{Rho} = .285$ ).

Gandara y Dimitri (2014) en su tema “Medición del clima organizacional del área administrativa de la universidad de sucre y propuesta de mejoramiento”, considera determinante al interior de las organizaciones el desarrollo de estrategias que apunten al

establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas, así como de mecanismos de retroalimentación que permitan direccionar y coordinar acciones. Esto implica la realización de mediciones periódicas, por lo menos una vez al año, del clima organizacional de la entidad con el objetivo de conocer la valoración de los funcionarios con respecto a éste e introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y por ende los beneficios para la entidad. Para el logro del objetivo planteado de dicha propuesta, fue importante primero determinar el clima organizacional de los colaboradores de la agencia bancaria y financiera materia de la investigación.

La investigación de Rafael y Rodríguez (2015), ha desarrollado una propuesta de mejora del clima organizacional, sustentado en la teoría de Litwin y Stringer, para los colaboradores de Scotiabank - Agencia Bolognesi, ubicada en Chiclayo. Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario bajo la forma de una encuesta, la cual estuvo en base a una escala de Likert.

Hi (2015) analiza la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación en el Cono Norte Lima, así como determinar su asociación con la edad, el sexo, el estado civil, el cargo desempeñado y el tiempo de servicio. La investigación desarrollada es básica, se ha empleado un diseño no experimental, transeccional correlacional, con una muestra de 120 trabajadores de la empresa. Para medir la variable de estudio se empleó como instrumento el cuestionario, el cual fue debidamente validado y aplicado a los trabajadores de la muestra. Debido a que la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, se empleó como método de investigación el hipotético deductivo. Para determinar la asociación de la variable con las características personales se empleó la prueba no paramétrica chi-cuadrado para la contrastación de las hipótesis. Se llegó a determinar que el 60% de los trabajadores mostró una satisfacción media, el 7.5%, mostró que es baja y el 32.5% mostró que la satisfacción laboral era alta.

Sulca (2015) realizó su estudio en las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRI) perteneciente a la Región Policial Lima, de las 10 comisarías que dependen de dicha unidad policial, por cuanto, de la problemática general, los bajos niveles de motivación y la escasa efectividad de los servicios prestados, es la más representativa de dicho problema. De los 120 efectivos policiales que laboran en las SEINCRI se ha extraído una muestra No Probabilística

de Tipo Intencionada de 93 personas a las que se les ha entrevistado con cuestionarios que han permitido conocer el impacto de la motivación en su labor diaria que desempeñan. Los resultados son positivos porque ha permitido validar las hipótesis de las variables; Independiente: Motivación, así como la dependiente: Efectividad, demostrándose que hay relación directa entre los indicadores Factor Motivador y Factor Higiene (Motivación) con los indicadores Procesos Operativos y Procesos Administrativos (Efectividad).

Muñoz (2015) detalla una investigación la cual tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre Motivación laboral y Satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede central del Instituto Nacional de Defensa Civil Lima. La población es de 120 encuestados, la muestra fue no probabilística de 120 personas en los cuales se han empleado la variable: Motivación laboral y Satisfacción laboral. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario Motivación laboral, el cual estuvo constituido por 15 preguntas en la escala de Likert. La investigación concluye que existe evidencia para afirmar que Motivación laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede central del Instituto Nacional de Defensa Civil Lima, 2014, siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.512, represento una moderada correlación entre las variables.

Gómez, Kanashiro y Reynaga (2017) manifiestan la finalidad evaluar la relación que existe entre las prácticas de gestión del conocimiento que se dan en las unidades de gestión educativa local (UGEL) de Lima Metropolitana y los resultados del diagnóstico de conocimientos que realiza la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) a los especialistas de dichas UGEL anualmente. Dentro de este proceso se explica la importancia de gestionar el conocimiento en cada UGEL como la instancia clave de gestión educativa más cercana a la escuela, y que de acuerdo al Ministerio de Educación (Minedu), es importante su influencia en el desempeño directivo y docente en las instituciones educativas (IIEE). Por otro lado, se sustenta en procesos, los cuales se concretan dentro de la organización a través de prácticas de gestión del conocimiento, que buscan que las organizaciones sean capaces de mejorar su desempeño y además la calidad del servicio a partir de su conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Linares (2017) presenta su trabajo académico como objetivo general, determinar cómo incide: La gestión administrativa en la satisfacción de los pensionistas de la Oficina de Normalización Previsional sede Tacna, para lo cual se establece la necesidad de analizar el nivel de eficiencia de la gestión administrativa y analizar el nivel de satisfacción de los pensionistas adscritos a dicha sede. La investigación es de tipo Aplicada, de nivel correlacional y un diseño no experimental, transversal correlacional-causal. La muestra de estudio fue de 346 pensionistas, calculada a través de la fórmula de muestreo para poblaciones conocidas. A través de la investigación se logró comprobar la existencia de la relación, en la que la fidelización es influenciada por la satisfacción, dado un p-valor de 0.00, pero con un Rcuadrado de 23.41. Ello indica que a pesar que se comprobó la influencia de la variable independiente “Gestión Administrativa”, sobre la variable dependiente “Satisfacción del cliente”, tal relación es relativamente no muy fuerte.

A partir de lo analizado y evaluado en líneas anteriores se puede concluir que todas las investigaciones, se sustentan en varias teorías al mismo tiempo, cada una con enfoque claro pero que toma como base la situación actual de clima organizacional, motivación así como satisfacción laboral y su contribución al crecimiento de la organización; así también se cita y da un gran valor al enfoque creado por Litwin y Stringer, la cual se estima como ad hoc para realizar la presente tesis de investigación. Por ende se utiliza la validez de la misma según (Rafael y Rodríguez, 2015), para una medición exacta y concisa del clima laboral de los colaboradores de la oficina a evaluar en UGEL Lambayeque.

## 2.2. Bases teórico científicas

El clima organizacional, es definido como un fenómeno actualmente establecido, que proviene de las relaciones creadas entre las personas, el grupo al que pertenece y las condiciones laborales existentes, teniendo como consecuencia un significado a las expectativas personales y en grupo (Garza, 2010). Esto manifiesta que las relaciones en el trabajo repercuten en el incremento de la productividad.

La conceptualización de clima organizacional; Fandiño (2013) comenta que, fue inicialmente trabajada y presentada por Gellerman (1960), citado por el mismo Fandiño (2013), a pesar de tener una clara justificación en las investigaciones realizadas por Lewin (1939),

también citado por Fandiño (2013), y años después fue reforzado por los estudios desarrollados por (Litwin y Stringer, 1968).

De acuerdo a los investigadores antes mencionados, sencillamente no puede existir clima organizacional, si no existen personas dentro de las organizaciones. En consecuencia, los colaboradores de cualquier organización son el activo más valioso, no solamente por su valor como persona, sino por todo lo que aporta y puede aportar hacia un futuro para la misma, siendo así un factor insustituible para la sostenibilidad de la organización (Goncalves, 1997) y (Penagos, 2008).

Por lo anteriormente expuesto, es de extrema significancia desarrollar un ambiente tangible y psicológico positivo, donde fluyan las buenas relaciones interpersonales entre compañero de trabajo y a su vez con sus jefes, lo que provocará una mejora del rendimiento laboral, se incrementará la eficiencia.

Para Dessler (1976) citado por (García, 2009), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la

organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo. Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Litwin y Stinger, son los primeros en determinar nueve componentes o dimensiones para medir el clima organizacional que comprende: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos en la conducta de las personas que trabajan en una organización utilizando variables como motivación y clima organizacional. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

En la presente investigación se medirá el clima organizacional con el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) que se encuentra conformado por 9 dimensiones ya antes mencionadas, que todas ellas se desglosan en 23 ítems.

Por otra parte tenemos a Herzberg (1959), quien indica que, el enriquecimiento del cargo trae efectos positivos, como el incremento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación de personal. Herzberg señala que las personas, cuando se sienten a gusto en el trabajo, lo atribuyen a circunstancias muy distintas de las referidas cuando se sienten mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores extrínsecos, como la política de la empresa, su administración, las relaciones laborales interpersonales y las condiciones de trabajo parecen ser los que explican la insatisfacción.

Todos los factores de carácter motivacional pueden influir tanto de manera positiva o negativa con respecto al clima organizacional (Davis y Newstrom, 2003). Por tanto, esta teoría afirma que: La participación y satisfacción en el puesto de trabajo depende de su contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes, los llamados “factores motivadores” o intrínsecos y los que reconocen las necesidades básicas y que en caso no existir generan desmotivación, los llamados “factores de higiene” o extrínsecos.

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. Se puede recalcar que las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten trazar una perspectiva más amplia y variada sobre cómo se comportan las personas.

Los factores higiénicos de Frederick Herzberg se refieren a las necesidades primarias que comenta Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo social), en tanto que los factores motivacionales hacen referencia a las necesidades secundarias (necesidades de autoestima y de autorrealización) (Chiavenato, 2006).

Los factores de higiene, según Herzberg (1968, 1969), abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas dentro del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas así como prácticas administrativas de la empresa, entre otros. Es más, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el trabajador logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. (López, 2005).

El segundo conjunto de factores se relacionaba con las experiencias satisfactorias que el personal experimentaba y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. El presente investigador denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en su lugar de trabajo, el reconocimiento al desempeño realizado, lo interesante y trascendente de la tarea que se desarrolla dentro y en beneficio de la organización, la elevada responsabilidad que se les es entregada por parte de la gerencia y los directivos de la empresa, y las oportunidades de avance

así como desarrollo profesional y de crecimiento personal que se logra dentro de sus actividades en el trabajo, entre otros (Giovannone, 2011).

Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen satisfacción alguna y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Herzberg (Citado por Robbins, 1999), generó el concepto de enriquecimiento del puesto, en el que propone el reemplazo de las tareas más simples y elementales del puesto por tareas y actividades con un alto nivel de complejidad relacionado con los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, que les entreguen condiciones de desafío y satisfacción personal, que produzcan el crecimiento profesional del trabajador dentro de la organización. El enriquecimiento de la tarea genera efectos verdaderamente deseables, como el incremento del nivel motivacional y de la productividad, así mismo disminuye el ausentismo especialmente el voluntario, y por supuesto baja el nivel de rotación de personal.

La literatura ofrece interesantes aplicaciones de la teoría bifactorial. Bassett-Jones y Lloyd (2005) evaluaron la validez actual de los estudios seminales de Herzberg sobre la motivación en el trabajo. La investigación se basó en una encuesta que involucró más de 3200 respuestas. Sus resultados sugieren que el dinero y el reconocimiento no parecen ser fuentes primarias de motivación para estimular a los trabajadores para que contribuyan con ideas. En concordancia con las predicciones de Herzberg, encontraron que los factores asociados con la satisfacción intrínseca juegan un rol aún más importante. En conclusión, el estudio demostró que, pese a algunas críticas, la Teoría de los dos factores de Herzberg es útil y actualmente se estudia cerca de 60 años después de haber sido desarrollada.

Otro estudio que utilizó el modelo de los dos factores fue el de Furnham et al. (2009). En su estudio sobre la relación entre la motivación, personalidad y satisfacción en el trabajo, sugestivamente llamado *Herzberg Meets the Big Five*, buscaron investigar la magnitud con la

cual las variables demográfica y de personalidad contribuyen a la motivación y la satisfacción en el trabajo, tal como fue definido por la Teoría de los dos factores. González (2008) en su tesis doctoral, examinó la relación potencial existente entre niveles educativos formales de empleados del Área de Recursos Humanos, edad, grado de educación y satisfacción en el trabajo. El marco teórico que se empleó para este estudio fue la Teoría de motivación – higiene de Herzberg, dado que muchos estudios sobre satisfacción laboral han sido hechos usando el este mismo marco teórico de la Teoría de los dos factores.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

De aquí obtenemos el cuestionario con la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) creada por Warr, Cook y Wall (1979) creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales. La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

El estudio de Herzberg recibió algunas críticas (Robbins y Judge, 2009; Griffin y Moorhead, 2010; Hellriegel et al., 1999; Kreitner y Kinicki, 2003; Davis y Newstrom, 2003) entre las cuales se encuentran las siguientes: El procedimiento utilizado está limitado por su metodología y existe la posibilidad de que cuando las cosas salen bien, la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, posiblemente culpan de la fallas al ambiente extrínseco, la muestra de contadores e ingenieros utilizada no representa a la población. Además, surgió la pregunta de si la teoría podría ser generalizada en personas con menor preparación, pregunta a la cual trata de contestar la presente investigación, la teoría no consideró las diferencias individuales entre géneros y la teoría no consideró las diferencias culturales.

El modelo podría no ser aplicable de manera universal. Aun así, a pesar de estas limitaciones, el modelo bifactorial es muy difundido y Herzberg es el autor que mejor se aproxima a las necesidades de la organización. Son pocos los gerentes que no conocen sus recomendaciones (González y Olivares, 2004). Asimismo, Herzberg dirigió la atención hacia la importancia de los factores de contenido laboral en la motivación laboral, que antes se descuidaron seriamente y, a menudo, se ignoraron por completo (Luthans, 2008). Además, las investigaciones apoyan muchas de sus consecuencias en el diseño de puesto.

### III. Metodología

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional.

Según la investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2014), *“el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio”*. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

Domínguez (2015) refiere que el estudio correlacional *“ofrece predicciones mediante la explicación de la relación entre variables y las cuantifica”*. Este tipo de estudio mide las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el sujeto y así analizar la correlación.

Por otro lado, al ser una tesis de nivel correlacional, se realizó la prueba de hipótesis con la finalidad *“aceptar o rechazar una afirmación acerca de una población dependiendo de la evidencia proporcionada por los datos obtenidos”*. Una prueba de hipótesis examina dos hipótesis opuestas sobre una población: la hipótesis nula y la hipótesis alternativa. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### 3.2. Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental de corte transversal pues se centró en un determinado momento para la toma de datos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que en el diseño no experimental *“no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza”*.

Es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008) y (Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1. Población

La población utilizada en la presente tesis, está conformada por los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Provincia de Lambayeque, y que cuenta con otras oficinas bajo su potestad, las cuales son: Oficina de Tesorería, Oficina de Contabilidad, Coordinación de Personal, Oficina de Abastecimiento, Oficina de Patrimonio. Así mismo, cada oficina cuenta con otras áreas que se disgregan de las mismas, y también se incluye a secretaría de la Oficina de Gestión Administrativa.

El total de empleados de todas las oficinas y áreas mencionadas, sumaron 23.

La distribución de los colaboradores de la oficina sujeta al presente estudio, se puede apreciar por medio de la siguiente tabla:

Tabla 1  
Distribución de los colaboradores

Oficina de Gestión Administrativa	
Secretaria	1
Oficina Coordinación de Personal	
Responsable de oficina	1
Áreas	
Proyectos y sistemas	1
Pensiones y licencias	1
Planillas	1
Escalafón	1
Bienestar social	1
Oficina de Tesorería	
Responsable de la oficina	1
Áreas	
Recaudación	1
Pagaduría	1
Liquidaciones	1
Conciliaciones y registros contables	1
Boletas y constancias de pago	1
Oficina de Contabilidad	
Responsable de la oficina	1
Áreas	
Ejecución financiera y presupuestal	1
Registro contable y EE.FF.	1
Integración contable	1
Análisis de cuentas	1
Oficina de Abastecimiento	
Responsable de la Unidad	1
Áreas	
Adquisiciones y procesos	1
Almacén	1
Servicios Generales y mantenimiento	1
Oficina de Patrimonio	
Responsable de la oficina	1
Total	23

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2. Muestra

La muestra a la que se le aplicó los instrumentos de recolección de datos estuvo constituida por 23 colaboradores, para ello no se incluyó al Administrador el cual tiene cargo de confianza en la Oficina de Gestión Administrativa de UGEL Lambayeque y representa parte del directorio de la misma.

Al ser una población pequeña los empleados de la Oficina de Gestión Administrativa de UGEL - Provincia de Lambayeque, esta se ejecutó a través de un censo.

### 3.4. Criterios de selección

Los criterios de selección de la muestra fueron:

- Que sea colaborador de la Institución y de la Oficina de Gestión Administrativa.
- Que no tenga cargo de confianza.
- Que se encuentre bajo contrato (no practicantes).

## 3.5. Operacionalización de variable

Tabla 2

*Operacionalización de variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Clima Organizacional	Estructura	Normatividad dentro de la organización	Encuesta	Cuestionario
		Nivel de formalidad organizacional		
		Cumplimiento de obligaciones		
		Comprensión de las políticas		
		Niveles jerárquicos existentes		
		Nivel de regulaciones establecidas		
	Responsabilidad	Autoadministración		
		Compromiso laboral		
		Iniciativa personal e individual		
	Recompensa	Estímulo por una labor bien realizada		
		Reforzamiento positivo		
	Desafío	Retos laborales		
	Relaciones	Satisfacción por las relaciones interpersonales		
		Comprensión de superiores		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Clima Organizacional	Cooperación	Apoyo mutuo	Encuesta	Cuestionario
	Estándares	Rendimiento laboral		
		Objetivos explícitos		
		Normatividad para la gestión de la calidad		
	Conflicto	Acuerdo participativo		
	Identidad	Consecución de objetivos personales		
Vocación				

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Motivación	Extrínsecos	Desafío	Encuesta	Cuestionario
		Sentimiento		
		Orgullo		
		Salario		
		Beneficios		
		Rendimiento		
	Intrínsecos	Trato		
		Trabajo		
		Resolución de conflictos		
		Inspiración		
		Satisfacción		
		Servicio		
Respeto				

Fuente: Herzberg (1959) citado por Robbins (1999)

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para iniciar, se desarrollaron una serie de entrevistas exploratorias a los empleados de la Oficina de Gestión Administrativa de UGEL Lambayeque, con el objetivo de formular claramente la situación problemática de la presente investigación, es más, bajo el sustento de las mencionadas entrevistas, se procedió a validar cada uno de los indicadores que fueron utilizados en la definición del clima organizacional y motivación de la Institución a evaluar.

Posteriormente se plantearon una serie de afirmaciones, con el objetivo de medir los indicadores a utilizar, las que fueron evaluadas por los colaboradores de la organización intervenida, utilizando un cuestionado bajo la forma de una escala de Likert.

En la presente investigación, la técnica utilizada fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. El cuestionario utilizado tuvo como sustento el modelo de Litwin y Stringer, y Frederick Herzberg el cual fue adaptado a las necesidades de la presente tesis. Para dicho cuestionario, se utilizó una escala de Likert con una valoración entre 1 y 5 puntos, donde 1 correspondió a muy en desacuerdo, 2 a en desacuerdo, 3 a indiferente, 4 a de acuerdo y 5 a muy de acuerdo.

#### a) Prueba de normalidad

Es indispensable conocer que cuando se aplica una herramienta estadística en donde se involucran variables continuas o cuantitativas es fundamental determinar si la información obtenida en el proceso, tiene un comportamiento mediante una distribución normal. Para ello la estadística posee algunas pruebas, entre ellas encontramos la prueba de Chi-cuadrado, Kolmogorov-Smirnov Lilliefors, Shapiro y Wilks o la prueba de Anderson Darling (Abraira, 1996).

La prueba de Kolmogorov-Smirnov Lilliefors KSL es aplicada únicamente a variables continuas y calcula la distancia máxima entre la función de distribución empírica de la muestra seleccionada y la teórica.

Tabla 3  
Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
CO1	,252	23	,052
CO2	,259	23	,063
CO3	,309	23	,051
CO4	,227	23	,074
CO5	,275	23	,089
CO6	,245	23	,052
CO7	,375	23	,069
CO8	,336	23	,071
CO9	,309	23	,058
CO10	,235	23	,066
CO11	,208	23	,072
CO12	,286	23	,073
CO13	,263	23	,072
CO14	,284	23	,091
CO15	,300	23	,082
CO16	,274	23	,080
CO17	,218	23	,051
CO18	,245	23	,061
CO19	,243	23	,061
CO20	,245	23	,061
CO21	,255	23	,068
CO22	,263	23	,074
CO23	,275	23	,056
M1	,264	23	,062
M2	,270	23	,061
M3	,222	23	,060
M4	,272	23	,071
M5	,359	23	,082
M6	,272	23	,063
M7	,248	23	,058
M8	,264	23	,060
M9	,248	23	,062
M10	,310	23	,067
M11	,248	23	,053
M12	,248	23	,053
M13	,357	23	,059

Se realizó la prueba de normalidad para poder determinar qué tipo de prueba se debería emplear; los resultados han arrojado que el sigma obtenido es mayor de 0.05, por tanto, se deben usar pruebas paramétricas, es por eso que se usó Pearson al encontrar que las variables provienen de una distribución normal y los datos obtenidos son típicos.

El coeficiente de Pearson tiene como objetivo conocer la correlación de dos variables, además, indica la fuerza de la aparente relación. El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables. Normalmente, el valor de se ubicará en alguna parte entre 0 y 1 o entre 0 y -1. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

#### b) Confiabilidades

Para la determinación de la fiabilidad de la aplicación de la encuesta, se utilizó el método estadístico Alfa de Cronbach el cual permitió estimar la fiabilidad de los indicadores de la variable dependiente e independiente a través de un conjunto de ítems (medidos en escala tipo Likert), los cuales midieron el mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988).

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa al 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación (Almanza y Vargas, 2015).

#### C1: Variable Clima Organizacional

El cuestionario fue sometido a la prueba del Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento y su posterior aplicación.

### Estadísticas de fiabilidad Clima organizacional.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.893	23

Fuente: Elaboración propia – data SPSS

Luego del análisis de los 23 elementos se obtuvo un valor del ,893 que como refieren George y Mallery (2003, p. 231) el coeficiente alfa es bueno.

C2: Variable Motivación

### Estadísticas de fiabilidad Motivación.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.723	13

Fuente: Elaboración propia – data SPSS

Luego del análisis para de los 13 elementos se obtuvo un valor del ,723 que como también refieren George y Mallery (2003, p. 231) el coeficiente alfa es bueno.

– Confiabilidad para ambas variables (Clima organizacional y motivación)

### Estadísticas de fiabilidad Clima organizacional y motivación

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.852	36

Fuente: Elaboración propia – data SPSS

Finalmente, el análisis para de los 36 elementos se obtuvo un valor del ,852 así como también refieren George y Mallery (2003, p. 231) el coeficiente alfa es bueno.

### 3.7. Procedimientos

Para el desarrollo de recolección de información, se contactó inicialmente con el Director de Ugel - Provincia de Lambayeque para el permiso respectivo, una vez otorgado, se procedió a coordinar con el responsable de la Oficina de Gestión Administrativa (Administrador) para que en el lapso de una semana se logre recoger la información. Se entregó a cada empleado un cuestionario dándole las pautas del caso, explicándoles el propósito del estudio y supervisándoles por un lapso de 5 minutos.

Recaudar la información tomó una semana y abarcó los 5 días hábiles de trabajo para asistir a dicha Oficina, pues, por comisiones laborales y la misma carga del horario de oficina; no hacía posible la recolección total de los datos en 1 solo día. Debido a esto se coordinaba con un día de anticipación con aquellas personas que tendrían el tiempo requerido para realizar la encuesta. Los 3 primeros días se recaudaron un total de 15 encuestas (5 por día) y los 2 últimos las 8 restantes (4 por día). En los últimos días se tuvo que regresar en 2 ocasiones (mañana y tarde), pues en el penúltimo día un empleado pidió permiso por salud (cita médica) y el último día dos empleados salieron de comisión laboral urgente. No se presentaron problemas mayores al levantar la información.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procedimiento de análisis de los datos que se obtuvieron, se verificaron las escalas de medida, así como los ítems del cuestionario que se utilizó, estas fueron analizadas a través del alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad de la escala de medida. Se llevaron a cabo análisis de regresión lineal con cada una de las dimensiones y para medir la correlación se empleó el análisis de R de Pearson que es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas.

Así mismo, tanto los análisis de regresión como los de ecuaciones estructurales se realizaron con la muestra total. Por último, se utilizó el programa SPSS v23 el cual sirvió para

la elaboración de los gráficos explicativos, que, a su vez, facilitaron la interpretación y discusión de los datos recopilados, en base a una comparación con diversas investigaciones vinculadas al tema desarrollado en la presente investigación, generando así conclusiones representativas.

Los datos mensurables fueron analizados para evaluar su valor de inferencia y descriptivo de los hechos. Se efectuó la respectiva contrastación de las hipótesis presentadas, para validar el estudio.

## 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 4  
Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la motivación en la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia Lambayeque?	<b>General</b> Determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación en la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia Lambayeque.	H1: El clima organizacional tiene relación con la motivación de los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa –	<b>Independiente</b>  Clima Organizacional	Investigación cuantitativa, descriptiva correlacional, de corte transversal.	23 colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia Lambayeque.	Encuesta	Las medidas estadísticas a utilizar:  Alpha de Cronbach Coeficiente de relación. Regresión lineal
				<b>DISEÑO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	

	<p><b><u>Específicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la situación de clima organizacional en la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque.</li> <li>- Identificar el nivel de motivación de los colaboradores en la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque.</li> <li>- Medir la relación entre las dimensiones de clima organizacional con motivación.</li> <li>- Establecer propuesta de mejora para la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque.</li> </ul>	<p>Ugel Provincia Lambayeque.</p> <p>H0: El clima organizacional no tiene relación con la motivación de los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia Lambayeque.</p>	<p><b><u>Dependiente</u></b></p> <p>Motivación</p>	<p>No experimental - Transversal</p>	<p>23 colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia Lambayeque.</p>	<p>Cuestionario</p>	
--	---	--	--	--------------------------------------	--	---------------------	--

### 3.10. Consideraciones éticas

Hoy en día la investigación es una herramienta fundamental para el desarrollo del conocimiento, por esta razón es necesario que se tenga información en la cual se pueda confiar, para lo cual se debe ser cuidadoso en los aspectos éticos relacionados con la publicación de un trabajo. Por lo tanto, es necesario que se tenga una formación apropiada que permita presentar la información obtenida a través del proceso de investigación de la mejor manera posible.

Para el desarrollo de la presente investigación, se tuvo como pautas los siguientes puntos:

- Se ha respetado todo el proceso de investigación.
- Se hace mención en citas y bases de investigaciones anteriores en relación a las variables sujetas a evaluación.
- Se mantuvo la privacidad de los colaboradores participantes.
- Se guardó la confidencialidad respecto a los datos obtenidos.
- Los resultados no fueron manipulados.
- Los datos serán usados para investigaciones futuras.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1. Resultados Descriptivos del Clima Organizacional

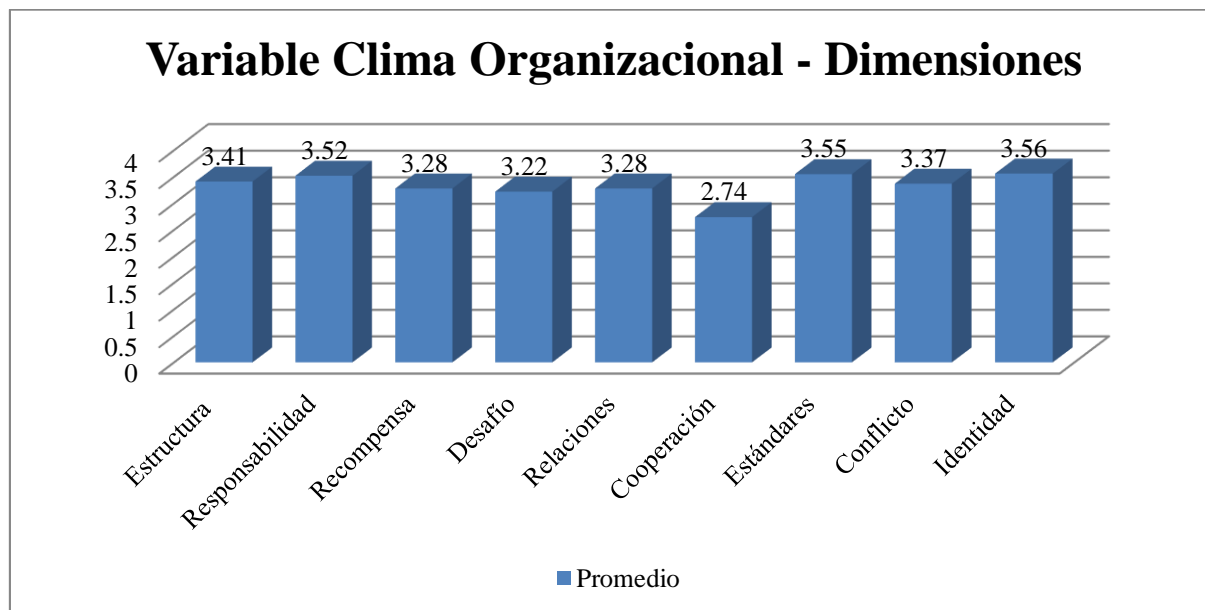


Figura 1. Variable Clima Organizacional

El análisis de datos da a conocer que los colaboradores de la “Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque”, en cuanto a la variable clima organizacional de Litwin y Stringer, se encuentran con un clima organizacional medianamente aceptable (Media = 3.326).

El resultado descriptivo para las dimensiones de la variable Clima Organizacional muestran que la dimensión de Identidad, obtuvo la media más alta respecto a las demás con un peso de 3.56, entendiendo que los colaboradores aspiran a seguir creciendo de manera personal y profesional, así como vocación por su trabajo. Por otro lado, la dimensión de Cooperación, que se refiere al apoyo mutuo entre compañeros y superiores, es el menos aceptado por los colaboradores con un 2.74, siendo este impulsado por el recelo profesional y/o la estructura organizacional.

A continuación, se muestran los resultados por cada una de las dimensiones de la variable clima organizacional:

#### a) Dimensión Identidad

Que importante es tener en cuenta en lo que quiere trabajar un colaborador nuevo, de tal manera que su asignación no sólo se realice en base a sus conocimientos y habilidades sino también en base a sus “quereres”. (Chiavenato, 2002) y (Amorós, 2013).

Con relación a los óptimos resultados con respecto a la dimensión, es posible inferir que la dimensión Identidad es un punto fuerte e importante en el clima organizacional de la Oficina de Gestión Administrativa de Ugel Provincia de Lambayeque, y se percibe que se comparten los objetivos personales con los de la organización y además los trabajadores se sienten miembros activos de la empresa, y que todo cambio o propuesta de mejora por parte de la oficina será bien recibida.

También, se infiere que la mayor parte de los colaboradores perciben que trabajar en la oficina de gestión administrativa es su vocación, ya que los horarios previstos les permiten realizar otras actividades educativas a modo de mejora en su puesto laboral. Así también, de manera exploratoria, mencionaron que llevan programas de profesionalización y cursos a distancia para completar sus estudios, ya que gran parte del personal tiene grado técnico. Esto indica que están en una mejora continua personal y profesional para el incremento de la productividad en la institución.

Este hallazgo es congruente con Gómez, Kanashiro y Reynaga (2017) quienes manifiestas *“no existe una política o estrategia institucional para la gestión del conocimiento, pero sí iniciativas de gestión por parte de algunos jefes de área que crean condiciones para que se den espacios generalmente informales para el intercambio de conocimiento”*. El uso de las prácticas de gestión del conocimiento se encuentra influenciadas por factores de tipo personal: perfil profesional, predisposición para el aprendizaje y mejora continua, redes sociales, régimen laboral, satisfacción con el puesto, sector de procedencia, etc.

Además, este concepto coincide con lo que mencionó Litwin y Stringer citados por López (2013) en una de las dimensiones consideradas con respecto al clima Organizacional “Identidad”, señalan que es un sentimiento de pertenencia a la organización, siendo este un

elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, con la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### b) Dimensión Estándares

Según los resultados, se aprecia que la dimensión Estándares tiene un nivel aceptable, así también a nivel exploratorio, casi todos los colaboradores de la oficina de gestión administrativa en evaluación, expresaron que los jefes y directivos desde el inicio de la relación laboral, les han explicado claramente sus expectativas en referencia a su rendimiento dentro de la organización, primero mediante su manual de organización y funciones, así como de todos los documentos normativos de gestión vigentes.

En relación al presente indicador, es necesario mencionar a Victor Vroom, citado por Robbins (1999), quien plantea que “la tendencia a conducirse de una determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa y de lo atrayente que ese resultado sea para la persona”, lo cual sustenta la relevancia de expresar a los trabajadores de cualquier organización, las expectativas sobre su rendimiento dentro de la misma, lo que se considera importante para elevar el nivel motivacional de su gente y por supuesto, lograr un clima organizacional apropiado para alcanzar altos niveles de productividad.

Se deduce que los colaboradores tienen claros los objetivos organizacionales que quieren alcanzar, sin tergiversaciones de ningún tipo. Esta situación realmente es positiva para lograr un clima organizacional adecuado.

#### c) Dimensión Responsabilidad

Las empresas continuamente requieren mejorar la actitud de sus colaboradores hacia su trabajo, para que lo ejecuten siempre entregando su mejor esfuerzo, de tal forma que no necesiten la revisión de su jefe, pues saben que lo han realizado correctamente. De todas maneras los jefes, gerentes y directivos, necesitan entregarle toda la retroalimentación necesaria, pero de manera positiva o sea constructiva, que les permita a los trabajadores generar mayor confianza hacia la realización de su trabajo. (Amorós, 2013).

El resultado encontrado en la presente dimensión es relevante aunque no se considera el mejor, pero se sabe que el personal tiene un apertura a involucrarse con los objetivos de la organización, lo que necesita es que la oficina de gestión administrativa genere un mayor acercamiento a cada uno de ellos, que los escuchen, es decir que sientan que sus opiniones puedan generar una nueva propuesta de mejora.

#### d) Dimensión Estructura

Con relación a los resultados medios de esta dimensión, se puede deducir que los trabajadores tienen conocimiento de los niveles jerárquicos de la institución. Es muy sabido que es relevante que los colaboradores de una empresa conozcan bien el diseño organizativo de la organización en la que trabajan, así como el nivel jerárquico en el que se ubican, necesitan saber quiénes son sus jefes y el personal que se encuentra a su cargo, de tal forma que se puedan definir claramente sus funciones, tareas, actividades e inclusive responsabilidades, con la finalidad de poder definir adecuadamente el perfil del puesto evaluado. (León y Pejerrey, 1980) y (Penagos, 2008).

Más de la mitad de los colaboradores, a nivel exploratorio, comentaron que en la mayoría de sus procesos existentes dentro de las labores que se les fue asignada, existen demasiados formatos y documentos que llenar, que en muchos casos parecen duplicados. Ante ello, expresaron que entienden que la institución al ser un ente fiscalizador estatal, requiere de muchos avales documentarios, pero a su vez consideran que en los procesos administrativos se toman medidas exageradas que causan desazón tanto al personal como al momento de realizar algunas gestiones requeridas por los usuarios atendidos en dicha institución.

#### e) Dimensión Conflicto

Según los resultados observados, en la dimensión Conflicto se aprecia un resultado bajo, aquí podemos afirmar que los trabajadores de la oficina de gestión administrativa se centran en su trabajo y cuando se produce un conflicto entre dos personas, nadie quiere intervenir, porque consideran que no es su problema resolverlo.

Los colaboradores de la oficina de gestión administrativa, denotan que prefieren buscar que sus jefes y directivos se encarguen de dar no sólo las pautas para la resolución de un conflicto, ya sea funcional como disfuncional, sino que los resuelvan bien y rápido, no solo en beneficio de los colaboradores, sino también de la misma empresa.

Es necesario que la organización tenga claro que necesita que sus trabajadores tomen un rol protagónico, en cuanto a su participación en conflictos que busquen alcanzar los objetivos de la organización, o sea funcionales y por supuesto, enfrenten los disfuncionales para orientarlos al crecimiento y sostenibilidad de la misma en el tiempo. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

#### f) Dimensión Recompensa

Con relación al bajo resultado con respecto a la dimensión Recompensa, es posible inferir que dicha dimensión demuestra la insatisfacción del personal por los pocos estímulos e incentivos que reciben por una labor bien ejecutada, los cuales no deben ser necesariamente monetarios, sino que también se les reconoce por metas alcanzadas en forma individual y grupal, como por ejemplo, quedarse horas extras (Las cuales no son compensadas, pues está dentro del cumplimiento de tareas cuando hay fuerte carga laboral). Cabe mencionar que en las Instituciones públicas se guían según estatutos y al cumplir estos y con no ser amonestados, pueden darse por satisfechos.

En este sentido es de suma relevancia que las organizaciones generen un programa de reconocimiento para sus colaboradores por su buen desempeño y el logro de sus objetivos en el trabajo, ya sea a nivel personal o de equipos de trabajo, y especialmente en un evento público, en donde no sólo se les entregue un diploma sino también un incentivo económico, de tal manera que impacto sea mayor en el clima laboral de la organización. (Robbins, 1999).

#### g) Dimensión Relaciones

Según los resultados, se infiere que las relaciones interpersonales en la oficina de gestión administrativa genera desmotivación y por consecuente, insatisfacción en el personal, y es porque se observa a menudo que las relaciones en los trabajos estatales son tensos, ya sea por

temas internos (corrupción, política, entre otros) hace complicado los mutuos acuerdo y por ello muchos solo se limitan a obedecer, aduciendo que necesitan el trabajo y no pueden darse el lujo que los despidan, por lo que consideran que no existe espacio para establecer relaciones significativas con sus compañeros de trabajo, estableciendo sólo el acercamiento necesario para alcanzar sus objetivos individuales.

Los resultados antes mencionados son coherentes con la percepción por parte de los empleados, en referencia de que se entregan más castigos que premios (cumplimiento de manuales, plazos), provocando esta situación un bloqueo en la generación de relaciones interpersonales entre trabajadores.

La comunicación asertiva orientada a la generación de relaciones significativas entre compañeros de trabajo y con sus superiores, definitivamente genera así como sostiene un clima organizacional adecuado y positivo para cualquier empresa, con una alta probabilidad de incidir positivamente en la productividad de la misma. (Amorós, 2007)

#### h) Dimensión Desafío

De los resultados apreciados, la dimensión Desafío tiene un nivel bajo siendo el de penúltimo en peso, ya que la mayoría de colaboradores de la oficina evaluada expresaron, no perciben un ambiente laboral retante y por ende no asumen riesgos mayores para alcanzar sus objetivos, así que sienten que la empresa no los valora por esa actitud.

En conversaciones previas, comentaron que lo hacen por ellos mismos y no tanto por la organización, pues son conscientes que en la medida que dominen ciertos procedimientos dentro de la institución, sus conocimientos y destrezas serán mayores, lo que les permitirá acceder a nuevos puestos dentro de la misma organización o en otra similar dentro del sector educativo de la ciudad y por supuesto, mejorarán sus ingresos de una u otra forma, hicieron hincapié los trabajadores a nivel exploratorio. Así mismo, al ser una oficina estandarizada no cuenta con muchos retos por cumplir, ya que es un trabajo rutinario.

Los trabajadores de cualquier organización son conscientes que necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes, aun cuando eso los lleve a asumir una serie de riesgos,

pues saben que en la medida que ellos mejoren como personas y profesionales, tendrán nuevas oportunidades dentro de la empresa en la que laboran o en el sector productivo o comercial en la que se encuentra participando la misma. (Dessler, 1987).

#### i) Dimensión Cooperación

El punto de cooperación es el más bajo, debido a que, en su mayoría de las instituciones públicas, el trabajo es dirigido y estructurado, la burocracia y lineamientos de mando son más estrictos, por lo que hace difícil entablar comunicación positiva que permita fortalecer los lazos de compañerismo.

Como expresan Robbins y Judge (2013) existen ocasiones en las que un empleado debe ejercer tareas que no corresponden a su rol dentro de la empresa, viéndose obligado a pisar el terreno de otras personas en la empresa que puede desencadenar en una lucha de poder y generar enfrentamientos. Una buena comunicación en este sentido sobre la necesidad de realizar la tarea por cada una de las personas puede aliviar el problema.

Este hallazgo guarda relación con la investigación de (Tisnado Ipanaque, 2013) quien manifiesta *“otro punto muy relevante y significativo es que aún existe burocracia dentro la UGEL N° 01 El Porvenir, lo que no permite agilizar un mero trámite”*. Así también en la investigación de Gamarra (2014) encontró que un espacio donde se reconoce el valor del Apoyo es ante alguna situación apremiante por la que atraviesan los miembros pudiendo ser estados de enfermedad, problemas familiares, etc.

Tal como lo señala Litwin y Stringer (1968) la sensación de una buena camaradería y solicitud que existen y prevalecen entre los miembros de la organización. Se enfatiza en el apoyo y su reciprocidad en niveles superiores como inferiores.

#### 4.2. Resultados Descriptivos de la Motivación

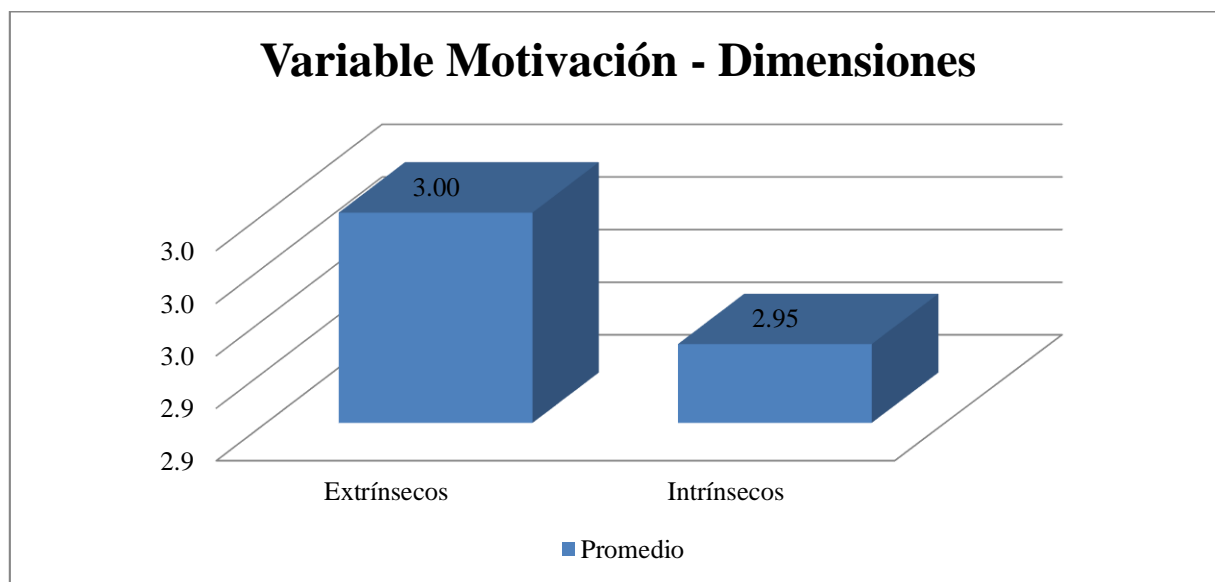


Figura 2. Variable Motivación

En el análisis del nivel de motivación de los colaboradores de la “Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque”, se puede observar que es de nivel medio bajo (Media= 2.975).

Se puede inferir que los factores extrínsecos son los que más motivan a los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa con una media de 3.00, aspectos como el salario, desafío y los beneficios priman como elementos que impulsan al trabajo; mientras que los factores intrínsecos obtuvieron una media de 2.95, dando a entender que los colaboradores prefieren aspectos materiales o económicos en vez de satisfacción por el trabajo que realizan.

Los factores extrínsecos o higiene son los que, en caso de no existir, generan desmotivación y los intrínsecos o de motivación, los que impactan directamente en la participación de los colaboradores. Dicho esto, podemos observar que los trabajadores están siendo más motivados por el plano extrínseco donde se valora la política de la institución y la seguridad laboral que brinda el estado así como los beneficios acorde a ley; sin embargo, el plano intrínseco que repercute directamente en la implicación del personal no es la que tenga la mayor importancia brindada por la institución; con ello entendemos que la autonomía y el desarrollo personal y profesional de los empleados no está siendo valorada ni fortalecida; no sienten que tengan oportunidades de crecimiento, así como el trato justo e indistinto entre compañeros del mismo

rango y superiores, los cuales en muchas circunstancias de las instituciones públicas suelen ser muy autoritarios y no dan cabida a la participación de los colaboradores para una mejora en la misma institución y consecuentemente aumentar la satisfacción del personal.

Particularmente en la Oficina de Gestión Administrativa de UGEL Lambayeque, la motivación extrínseca está dada por las políticas nacionales en cuanto al Ministerio de Educación y Presupuesto Anual de la Nación, sin embargo, la intrínseca, que tienen relación con involucrar al personal son poco manejadas, en muchas ocasiones debido a la misma burocracia de la institución así como la dirección politizada que se presenta en ella. Cabe mencionar, que el ente rector está dirigido por un directorio con miembros que cuentan con cargo de confianza, así como participantes de distintos sindicatos del distrito. Esto hace difícil la toma de decisiones así como poder dar “autonomía” a los miembros de la institución.

Existe congruencia con la investigación de Sulca (2015) donde el estudio arroja que la motivación en la institución SEINCRIS perteneciente a la Región Policial Lima, obtiene al nivel regular como el más frecuente (51.6%) en la muestra, seguido del nivel bajo (45.2%) y al final el nivel alto (3.2%). Se observa que el 97% de los efectivos policiales no está lo suficientemente motivado para realizar su labor como investigador policial, siendo por lo tanto imperativo la implementación de las estrategias de motivación.

Se explica el nivel regular de motivación, 52%, por cuanto las estrategias de motivación no están suficientemente implementadas en la organización policial, especialmente la política administrativa de la administración, como es el caso de rotación del personal sin criterio técnico como las directivas que rigen el concepto de “necesidad del servicio”.

Así también se menciona en la investigación de Gamarra (2014) que el poco reconocimiento, ocasiona percepciones de insatisfacción laboral en los directivos y docentes en gran medida debido a que no reciben ningún tipo de incentivo ni económico ni de otra clase. No ven valorado su trabajo. En tal sentido se percibe al docente desmotivado.

Una docente manifestó su deseo por recibir algún tipo de reconocimiento verbal o a través de documentos que feliciten su iniciativa por desarrollar proyectos que favorezcan el aprendizaje de los alumnos. De modo que, cuando un miembro de la institución educativa

encuentra en su organización una adecuación o respuesta a sus necesidades, podríamos decir entonces que está motivado y satisfecho.

De la investigación de Sulca (2015) se desglosa que *“el impacto del factor higiene es bajo, 63% del personal policial entrevistado considera que la política administrativa de la organización, condiciones de trabajo, la relación con sus jefes y compañeros no es la óptima o la gerencia no lo considera importante”*. Es causa de no satisfacción que al personal policial se le rote de puesto y/o comisaría por diversas coyunturas y no necesariamente por nivel de desempeño; también que la relación jefe-subordinado es vertical y que el compañero con más experiencia se resiste compartir su experiencia, y si lo hace, por ejemplo, enseñando al policía más joven, es a cambio de un incentivo no profesional ni ético.

#### 4.3. Resultados de las correlaciones entre las dimensiones de Clima Organizacional y Motivación.

##### a) Relación entre la dimensión Estructura y Motivación Extrínseca

Tabla 5  
*Correlación dimensión estructura y motivación extrínseca*

		Correlaciones	
		Estructura	Extrínseco
Estructura	Correlación de Pearson	1	,731*
	Sig. (bilateral)		,740
	N	23	23
Extrínseco	Correlación de Pearson	,731*	1
	Sig. (bilateral)	,740	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,731 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión estructura si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva alta entre las dimensiones. Los factores higiénicos (extrínsecos) 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 (2010) menciona que, 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. Tiene concordancia ya que los lineamientos estructurados en las instituciones públicas se demuestran en las conductas vegetativas de los colaboradores.

#### b) Relación entre la dimensión Estructura y Motivación Intrínseca

Tabla 6

*Correlación dimensión estructura y motivación intrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Estructura	Intrínseco
Estructura	Correlación de Pearson	1	,538
	Sig. (bilateral)		,864
	N	23	23
Intrínseco	Correlación de Pearson	,538	1
	Sig. (bilateral)	,864	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,538 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión estructura si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

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 según Hellriegel y Slocum (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. Según los postulados teóricos, la presencia de los factores motivacionales y estructura organizacional resultan elementos importantes para la satisfacción de los trabajadores.

Aquí también podemos observar, que la dimensión estructura tiene mayor relación con la motivación extrínseca en 0,731 a diferencia de la motivación intrínseca con un 0,538. Esto quiere decir que las reglas y organización en la Institución tienen mayor relación en el plano extrínseco. Al ser una institución pública la jerarquización y trabajo automatizado, hace monótono y estandarizado donde las personas vegetan en sus puestos laborales.

c) Relación entre la dimensión Responsabilidad y Motivación Extrínseca

Tabla 7

*Correlación dimensión responsabilidad y motivación extrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Responsabilidad	Extrínseco
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	,606*
	Sig. (bilateral)		,647
	N	23	23
Extrínseco	Correlación de Pearson	,606*	1
	Sig. (bilateral)	,647	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,606 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión responsabilidad si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

La responsabilidad va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada así como la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la cual corresponde a la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el crearse sus propias exigencias. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. Observamos que tiene una relación mediana, por lo que genera insatisfacción, debido a que la iniciativa personal no es muy valorada en trabajos de relación vertical, como son las instituciones públicas.

d) Relación entre la dimensión Responsabilidad y Motivación Intrínseca

Tabla 8  
*Correlación dimensión responsabilidad y motivación intrínseca*

		Responsabilidad	Intrínseco
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	,753*
	Sig. (bilateral)		,809
	N	23	23
Intrínseco	Correlación de Pearson	,753*	1
	Sig. (bilateral)	,809	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,753 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión responsabilidad si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

En la dimensión responsabilidad se enfatiza el compromiso laboral y la autoadministración, por lo que observamos esta influye en el nivel de inspiración y satisfacción. Al ser puestos con funciones específicas, las personas no suelen dar más opciones de solución muy aparte de lo que a su trabajo concierne.

e) Relación entre la dimensión Recompensa y Motivación Extrínseca

Tabla 9  
*Correlación dimensión recompensa y motivación extrínseca*

		Recompensa	Extrínseco
Recompensa	Correlación de Pearson	1	,827*
	Sig. (bilateral)		,828
	N	23	23
Extrínseco	Correlación de Pearson	,827*	1
	Sig. (bilateral)	,828	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,827 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión recompensa si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva alta 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.

f) Relación entre la dimensión Recompensa y Motivación Intrínseca

Tabla 10

*Correlación dimensión recompensa y motivación intrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Recompensa	Intrínseco
Recompensa	Correlación de Pearson	1	,527*
	Sig. (bilateral)		,504
	N	23	23
Intrínseco	Correlación de Pearson	,527*	1
	Sig. (bilateral)	,504	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,527 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión recompensa si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Los factores motivacionales generalmente producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, por otro lado está considerado como recompensa el salario, las prestaciones e incentivos que los trabajadores perciben por un trabajo realizado. (Chiavenato, 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 el sector público el reforzamiento positivo, los estímulos por una labor bien realizada tienen una mayor relación en cuanto al plano extrínseco como son los beneficios y salario. El trabajador valora mucho la puntualidad de pagos, bonos, ESSALUD y demás comodidades en cuanto a la estabilidad monetaria de la institución, ya que al ser una institución estatal, se perciben los derechos y beneficios conforme a ley e incluso pagos antes de finalizar el mes.

g) Relación entre la dimensión Desafío y Motivación Extrínseca

Tabla 11  
*Correlación dimensión desafío y motivación extrínseca*

		Correlaciones	
		Desafío	Extrínseca
Desafío	Correlación de Pearson	1	,621*
	Sig. (bilateral)		,683
	N	23	23
Extrínseca	Correlación de Pearson	,621*	1
	Sig. (bilateral)	,683	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,621 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión desafío si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

El riesgo es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. Se aprecia que tiene una relación alta en el plano extrínseco, por lo cual debe generar un ambiente retante para incrementar la satisfacción del personal.

## h) Relación entre la dimensión Desafío y Motivación Intrínseca

Tabla 12

*Correlación dimensión desafío y motivación intrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Desafío	Intrínseca
Desafío	Correlación de Pearson	1	,666*
	Sig. (bilateral)		,663
	N	23	23
Intrínseca	Correlación de Pearson	,666*	1
	Sig. (bilateral)	,663	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,666 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión desafío si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Se observa existe una mayor relación en cuanto al plano intrínseco como son la satisfacción e inspiración. El trabajador se motiva o satisface cuando encuentra retos laborales y tareas nuevas que refresquen al ambiente monótono que se realiza en el sector público, esto generará un ambiente positivo.

## i) Relación entre la dimensión Relación y Motivación Extrínseca

Tabla 13

*Correlación dimensión relación y motivación extrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Relación	Extrínseca
Relación	Correlación de Pearson	1	,470
	Sig. (bilateral)		,438
	N	23	23
Extrínseca	Correlación de Pearson	,470	1
	Sig. (bilateral)	,438	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,470 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión relación si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva baja entre las dimensiones. Hellriegel y Slocum (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. Las relaciones interpersonales, resultan 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.

j) Relación entre la dimensión Relación y Motivación Intrínseca

Tabla 14

*Correlación dimensión relación y motivación intrínseca*

<b>Correlaciones</b>			
		Relación	Intrínseca
Relación	Correlación de Pearson	1	,532*
	Sig. (bilateral)		,585
	N	23	23
Intrínseca	Correlación de Pearson	,532*	1
	Sig. (bilateral)	,585	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,532 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión relación si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva baja entre las dimensiones. Hellriegel y Slocum (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 manifiesta que las relaciones interpersonales son 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.

Se puede observar que la dimensión relación tiene mayor relación con la motivación intrínseca, reafirmando que las relaciones interpersonales y el trato entre superiores y subordinados tiene relación con la propia motivación del personal, ya que en instituciones donde los canales de comunicación son verticales, hace complicado mantener relaciones amicales entre compañeros de trabajo.

#### k) Relación entre la dimensión Cooperación y Motivación Extrínseca

Tabla 15

*Correlación dimensión cooperación y motivación extrínseca*

		Correlaciones	
		Cooperación	Extrínseca
Cooperación	Correlación de Pearson	1	,395
	Sig. (bilateral)		,062
	N	23	23
Extrínseca	Correlación de Pearson	,395	1
	Sig. (bilateral)	,062	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,395 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión cooperación si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Esta dimensión se entiende como el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

## l) Relación entre la dimensión Cooperación y Motivación Intrínseca

Tabla 16

*Correlación dimensión cooperación y motivación intrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Cooperación	Intrínseca
Cooperación	Correlación de Pearson	1	,496
	Sig. (bilateral)		,016
	N	23	23
Intrínseca	Correlación de Pearson	,496	1
	Sig. (bilateral)	,016	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,496 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión relación si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Se observa existe una mayor relación con la motivación intrínseca. Esto quiere decir que el apoyo mutuo es muy valorado para brindar un mejor servicio, ya que en las oficinas estatales el trabajo es estandarizado y las funciones son unipersonales, por lo que la cooperación no es algo que se logre observar.

## m) Relación entre la dimensión Estándares y Motivación Extrínseca

Tabla 17

*Correlación dimensión estándares y motivación extrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Estándares	Extrínseca
Estándares	Correlación de Pearson	1	,483
	Sig. (bilateral)		,402
	N	23	23
Extrínseca	Correlación de Pearson	,483	1
	Sig. (bilateral)	,402	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,483 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión estándares si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

En la dimensión estándares se refiere al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

n) Relación entre la dimensión Estándares y Motivación Intrínseca

Tabla 18

*Correlación dimensión estándares y motivación intrínseca*

		Correlaciones	
		Estándares	Intrínseca
Estándares	Correlación de Pearson	1	,401
	Sig. (bilateral)		,648
	N	23	23
Intrínseca	Correlación de Pearson	,401	1
	Sig. (bilateral)	,648	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,401 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión estándares si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva moderada entre las dimensiones. Esto quiere decir que la normativa, manuales y objetivos específicos tienen implicancia para el plano objetivos personales, ya que la escala de ascensos es escasa y se tiende en las instituciones públicas a ser burocrática, por ello la derivación de oficina tras oficina, lo que hace tediosa la atención a usuarios.

## o) Relación entre la dimensión Conflicto y Motivación Extrínseca

Tabla 19

*Correlación dimensión conflicto y motivación extrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Conflicto	Extrínseca
Conflicto	Correlación de Pearson	1	,628*
	Sig. (bilateral)		,900
	N	23	23
Extrínseca	Correlación de Pearson	,628*	1
	Sig. (bilateral)	,900	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,628 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión estándares si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Se refiere al 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.

## p) Relación entre la dimensión Conflicto y Motivación Intrínseca

Tabla 20

*Correlación dimensión conflicto y motivación intrínseca*

		<b>Correlaciones</b>	
		Conflicto	Intrínseca
Conflicto	Correlación de Pearson	1	,759*
	Sig. (bilateral)		,770
	N	23	23
Intrínseca	Correlación de Pearson	,759*	1
	Sig. (bilateral)	,770	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,759 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión conflicto si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (reflejado en huelgas, ausentismos, rotación, etc.).

q) Relación entre la dimensión Identidad y Motivación Extrínseca

Tabla 21

*Correlación dimensión identidad y motivación extrínseca*

		Correlaciones	
		Identidad	Extrínseca
Identidad	Correlación de Pearson	1	,727*
	Sig. (bilateral)		,798
	N	23	23
Extrínseca	Correlación de Pearson	,727*	1
	Sig. (bilateral)	,798	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,727 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión identidad si se relaciona, en la motivación extrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación positiva alta 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 este es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo para poderse involucrar con las metas propuestas, así como maximizar la vocación de servicio en su puesto laboral.

## r) Relación entre la dimensión Identidad y Motivación Intrínseca

Tabla 22

*Correlación dimensión identidad y motivación intrínseca*

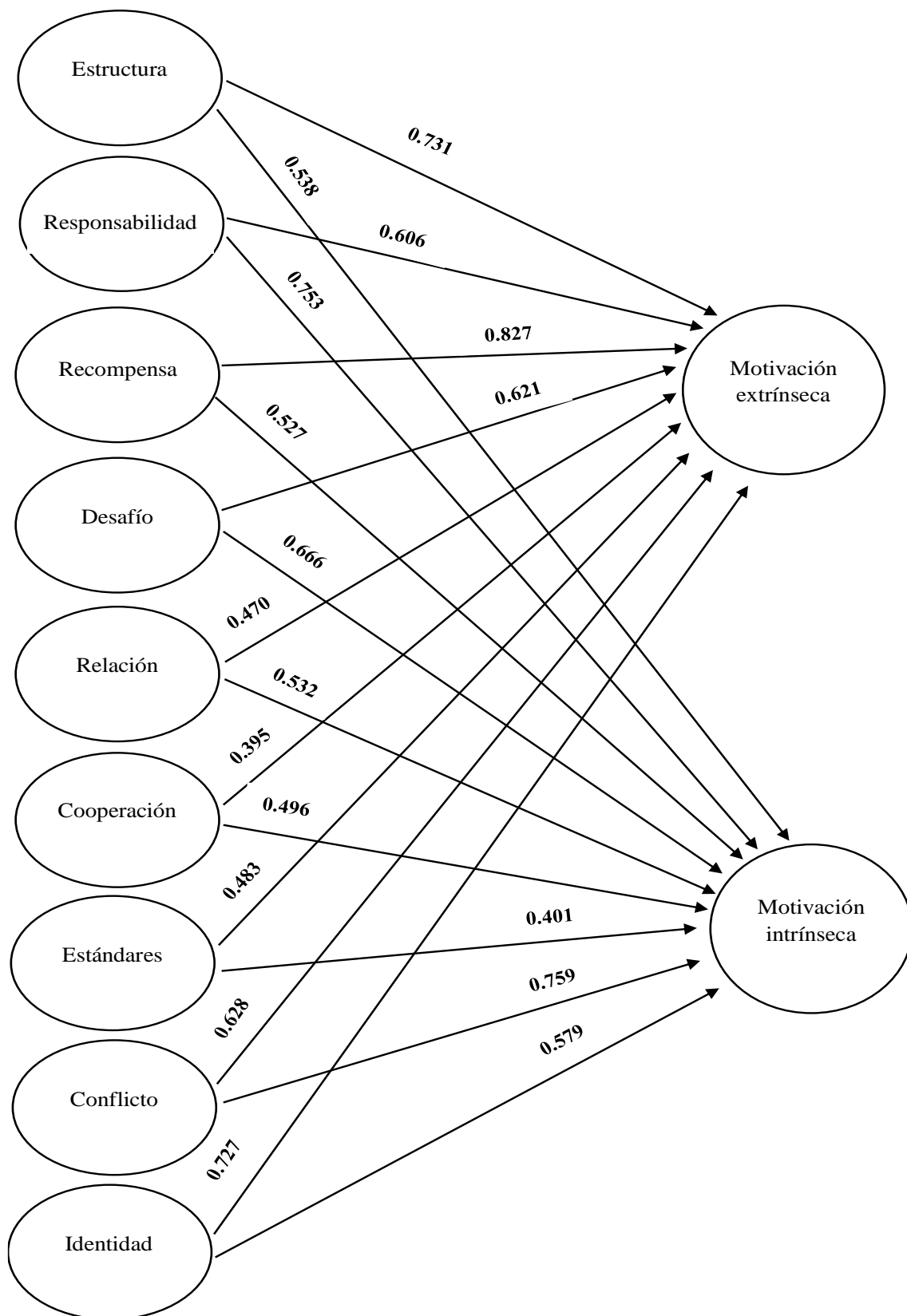
		Correlaciones	
		Identidad	Intrínseca
Identidad	Correlación de Pearson	1	,579*
	Sig. (bilateral)		,413
	N	23	23
Intrínseca	Correlación de Pearson	,579*	1
	Sig. (bilateral)	,413	
	N	23	23

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

Dado que el resultado de correlación es 0,579 podemos concluir que el clima organizacional en su dimensión conflicto si se relaciona, en la motivación intrínseca de los trabajadores de la Oficina de Gestión Administrativa – UGEL Lambayeque.

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. Por ello, para la consecución de objetivos personales y vocación de servicio, los trabajadores toman como punto fuerte el ambiente laboral en cuanto a los beneficios que reciben. Ellos se motivan cuando se les reconoce como parte importante de la organización.

- Resultados de las correlaciones entre las dimensiones de Clima Organizacional y Motivación



#### 4.4. Resultados correlación Clima Organizacional y Motivación

Tabla 23

*Correlación clima organizacional y motivación*

		Clima	
		organizacional	Motivación
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,815**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	23	23
Motivación	Correlación de Pearson	,815**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	23	23

Fuente: Programa estadístico SPSS

Del análisis estadístico a través de la correlación de Pearson, se puede apreciar una correlación positiva considerable del Clima organizacional y Motivación, siendo significativa con un  $p > 0,05$  y N la cantidad de 23 trabajadores encuestados. Muestra también que la variable Clima organizacional influye en la motivación del personal en un nivel de ,815 y por esa razón se deduce que cuanto mejor se encuentre en clima organizacional más motivada estará las personas en su lugar de trabajo.

Herzberg (2003) afirma que los orígenes de la importancia de los factores motivacionales tienen su razón de ser en la relación con el cargo y las tareas que se le encomiendan al colaborador.

El resultado concuerda con la investigación de Muñoz (2015) que detalla existe evidencia para afirmar que Motivación laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede central del Instituto Nacional de Defensa Civil Lima, 2014, siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.512, represento una moderada correlación entre las variables.

Estos hallazgos coinciden con los reportes de estudios previos como el desarrollado por Gamarra (2014) 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 (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 exploren más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución.

En las Administraciones Públicas, así como se está haciendo en muchas otras organizaciones que quieran mejorar en eficiencia y en productividad, es necesario trabajar en la motivación intrínseca y automotivación, debido a que los métodos tradicionales de recompensas (extrínsecos) no siempre son tan efectivos como pensamos porque la razón de lo que nos mueve se encuentra en el fondo de nosotros mismos (intrínseco), esto basado en contraste con los resultados hallados en las correlaciones por dimensiones de clima organizacional y motivación.

## 4.5. Discusión

### 4.5.1. Identidad

En referencia a la dimensión identidad se sugiere la generación y el desarrollo de un programa de enriquecimiento de cada uno de los cargos dentro de la oficina evaluada.

El mencionado enriquecimiento, se trabajaría tanto a nivel horizontal inicialmente, facilitándoles a cada trabajador una mayor variedad a sus tareas dentro del cargo, de modo que el personal sienta que su trabajo le agrega valor a la organización, es decir que tiene significado para la institución; lo cual definitivamente incrementará el nivel de motivación y satisfacción laboral del colaborador, provocando en consecuencia que el clima laboral sea positivos para el logro de los objetivos personales de los trabajadores y organizacionales de la empresa evaluada.

Posteriormente se sugiere enriquecer los cargos a nivel vertical, a partir de la generación e implementación de un nuevo programa de promociones, en donde se expongan nuevas opciones de líneas de carrera, así las personas seguirán capacitándose profesionalmente (fomentar los programas de profesionalización) y así cubrir a futuro nuevas necesidades que se den en la institución, a fin de los empleados crezcan profesionalmente. Esto definitivamente va a generar un impacto positivo en la cultura organizacional de la empresa analizada, sustentado en el desarrollo del personal al entregarle mayores responsabilidades en sus cargos.

#### 4.5.2. Cooperación

En referencia a la dimensión cooperación se propone, generar un taller específico de desarrollo de habilidades sociales para que aprendan a cooperar y compartir entre compañeros de trabajo y con sus superiores.

Se sugiere este tipo de programa, pues se ha observado en la oficina de gestión administrativa, que a los colaboradores les es difícil interactuar con sus compañeros, les incomoda compartir información, pues sienten que cada uno de ellos debería aprender a hacer su trabajo sólo y no entienden que es necesario la participación de todos, como equipos, para alcanzar sus objetivos, tanto personales como organizacionales.

Así mismo el taller de desarrollo de habilidades sociales debería ser programado de manera periódica, por lo menos una vez al año, de tal forma que los colaboradores se formen y vaya creciendo en ellos esa habilidad hasta que sea llevada al inconsciente, es decir que inconscientemente cooperen y compartan la información y su trabajo con todos los involucrados en el proceso que se encuentran participando.

#### 4.5.3. Desafío

Se sugiere generar un plan de mejora del nivel de compromiso de los colaboradores para con la organización. Dentro de este aspecto, sería importante establecer nuevos canales de comunicación, que funcionen con la suficiente fluidez. En este sentido, también sería conveniente mejorar las capacidades de los empleados, capacitándolos, entrenándolos y desarrollando programas de formación personal, así como profesional (coaching). Es necesario también, entregarle los recursos tangibles e intangibles para la realización de su trabajo, de manera oportuna y en la cantidad requerida.

Para generar altos niveles de compromiso, se sugiere también involucrar a los colaboradores en las decisiones de la institución, escuchando las posibles iniciativas personales mediante un proceso fluido, sencillo y con retroalimentación rápida de parte de los directivos de la institución.

#### 4.5.4. Recompensa

Para incrementar la motivación, se insta a tallar en el plano de recompensa y se sugiere fortalecer el actual programa de reconocimiento e incentivos para el personal existente dentro de la oficina de gestión administrativa.

Para comenzar el programa de reconocimiento e incentivos del empleado necesitará establecer claramente los objetivos organizacionales y la participación de cada colaborador en la consecución de los mismos. A partir de este hecho, cada trabajador tendrá bien definido sus objetivos y la forma de medición del nivel de logro de cada uno de ellos. Teniendo clara esta información, se sugiere actualizar los incentivos no monetarios, de tal manera que le entreguen el nivel adecuado de atractividad a la consecución de las metas asignadas.

Debido a que la oficina de la institución sujeta de estudio, pertenece al sector público, los salarios están sujetos al presupuesto anual, por ende se recomienda tallar en el plano intrínseco con reconocimientos públicos (Felicitaciones por día del Administrador, Contador, Abogado), así como tener reuniones confraternales a modo de celebrar y fortalecer lazos con la misma

institución, como son: Celebración del Día del Servidor Público, Día del trabajador de UGEL. El reconocimiento del trabajador debe demostrarse de manera periódica y bien establecida.

#### 4.5.5. Motivación intrínseca

Así mismo, para aumentar la motivación intrínseca, se sugiere para la oficina evaluada; que los jefes y directivos en general entreguen a sus colaboradores metas y objetivos que realmente sean percibidos como desafiantes, tomando en cuenta el tipo de la actividad, así como el puesto de trabajo al que ha sido asignado el empleado, la edad del mismo, el nivel preparación así como formación; de tal forma que los motive a generar altos niveles de riesgo por lo atractivo de la meta a lograr. Con ello también, realizar rotaciones en los puestos de trabajo, permitiendo un aprendizaje constructivo, ya que esto no se realiza actualmente.

A partir de los resultados encontrados se necesitaría implementar un taller de desarrollo de habilidades sociales a fin de mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y a su vez, con sus superiores. Dentro de este taller, los colaboradores empezarán a detectar sus fortalezas y debilidades, las maneras de “ser” que les suman y les restan en sus vidas, entenderán cómo actúan sus miedos en cuanto a las relaciones interpersonales y que a veces los paralizan, aprenderán a mejorar la seguridad en ellos mismos, así como desarrollarán la habilidad de comunicarse emocionalmente a partir de sus afectos. También desarrollarán la habilidad de iniciar conversaciones y a mantenerlas de manera asertiva, a partir de una escucha activa y utilizando no sólo las palabras, sino también el tono de voz y el lenguaje corporal, de tal manera que mejore su capacidad de persuasión sustentado en estrategias ganar – ganar.

## V. Conclusiones

De los datos recopilados se concluye que la correlación de las variables clima organizacional y conflicto, es positiva; esta se relaciona a un nivel de 0,815; por ende, se afirma que la motivación está ligada al nivel de clima organizacional que existe en la oficina. Cuanto mejor se encuentre el clima organizacional mayor será la motivación de las personas en su lugar de trabajo.

El presente trabajo de investigación dio a conocer que los colaboradores de la “Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque”, en cuanto a la situación del clima organizacional, se encuentran con un clima organizacional medianamente aceptable. Se denota que existen políticas sólidas y la institución brinda la seguridad para con los trabajadores, sin embargo, existen muchas deficiencias por mejorar por lo que el ambiente no es el del todo óptimo.

De otro lado, se puede afirmar que la dimensión que se encuentra mejor calificada es la de identidad con un peso de 3.56, pues se ve que la mayoría los colaboradores sienten que reciben de manera clara y explícita los objetivos organizacionales, y saben sus funciones según su puesto de trabajo lo que permite que cada uno de ellos pueda enfocarse y desarrollar un proceso de crecimiento personal y laboral orientado al cumplimiento de las metas propuestas por la oficina estudiada de Ugel Lambayeque. Así mismo, perciben como positivo la implantación y actualización continua de los sistemas de gestión de calidad.

En esta línea de análisis, se puede afirmar que la dimensión evaluada con menor puntaje es la de cooperación con un 2.74, ya que cada colaborador se basa únicamente en ejercer sus funciones y la línea de mando autoritaria no les permite tener un dialogo fluido con sus superiores por lo que dificulta el aprendizaje, ya que existe cierto recelo y egoísmo al compartir conocimiento.

Así mismo, se puede observar en las otras dimensiones, que si bien es cierto se encuentran en un nivel aceptable y medio, todavía se pueden llevar a una situación óptima, de tal forma que el clima organizacional sea positivo para mejorar la productividad de la institución.

Se concluye en el análisis de la situación de la motivación de los colaboradores de la “Oficina de Gestión Administrativa – Ugel Provincia de Lambayeque”, es de nivel medio bajo. Se denota que los trabajadores están siendo motivados en el plano extrínseco, donde se ve implicada la política de la institución, la seguridad laboral que brinda el estado así como los beneficios acorde a ley, sin embargo, se ha dejado rezagado al plano intrínseco que repercute directamente en la implicación del personal, con ello deducimos que la autonomía, desarrollo personal y profesional no está siendo valorada ni fortalecida.

De todas las relaciones que se han medido entre las dimensiones de clima organizacional y la motivación, se ha podido determinar que los valores más significativos son: la relación de recompensa con motivación extrínseca (0.827) y conflicto con motivación intrínseca (0.759); por otro lado, los menos significativos que se obtuvieron fueron las relaciones de: cooperación con motivación extrínseca (0.395) y estándares con motivación intrínseca (0.401).

Según los resultados encontrados en la investigación, se determina establecer una propuesta de mejora, a fin de mantener los puntos fuertes hallados, así como maximizar las deficiencias de cada variable. Esta propuesta se basó en plantear aspectos importantes como: reforzar la identidad, fortalecer la cooperación, estimular el desafío, mejorar los niveles de recompensa e incrementar la motivación intrínseca.

## **VI. Recomendaciones**

La Oficina de Gestión Administrativa de Ugel Provincia de Lambayeque, deberá dar mayor capacitación a sus trabajadores y asimismo asegurar personas idóneas con sueldos justos de acuerdo a la función que está desempeñando cada servidor público.

En la variable motivación, no solo el salario es lo más importante, pero si debe haber una combinación de motivación moral y económica, como tener la libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, y una buena definición de metas y objetivos relacionados con la organización.

Se sugiere dar un seguimiento continuo a todos los puntos tratados, para que en investigaciones futuras se puedan tomar en cuenta las acciones preventivas, las cuales forman parte importante de este análisis, y así puedan empezar a reunir el background que hace falta para poder darle seguimiento a dicha propuesta.

Se manifiesta analizar los convenios con las instituciones que se cuenta a la actualidad, a fin de que puedan apoyar con donativos para ejecutar ciertas pautas mencionadas en la propuesta de mejora.

## VII. Lista de referencias

- Almanza, R. & Vargas, J. (2015). Gestión de personas: Resultados de Investigación|. *Gestión de las personas y tecnología* – ISSN 0718-5693
- Almeida, L. (2012). *Clima organizacional en el personal administrativo y de servicio de la (Tesis pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi, Ambato, Ecuador).*
- Álvarez, H. (1993). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Santiago de Cali.*
- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante.*
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque.*
- Chiaventao, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos (5ª ed.).* México D.F.: McGraw-Hil.
- Dessler, G. (1987). *Organización y Administración.* Bogotá: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal. (8ª. ed.).* México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Domínguez, J. (2015). *Manual de la Metodología de la Investigación Científica.* Chimbote: Imprenta Editora Gráfica Real S.A.C.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL N° 04 de Comas. Lima.*
- Gandara, H. & Dimitri, P. (2014). *Medicion del Clima Organizacional Del Area Administrativa de la Universidad de Sucre y Propuesta De Mejoramiento. Pensamiento Gerencial.*
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración, 42-61.*
- Gómez, S., Kanashiro, A., & Reynaga, H. (2017). *Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana. Lima.*
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill Education/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hi, B. (2015). *La satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Cono Norte. Lima.*
- Janto, C. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - Sede Central - Lima, 2014. Lima.*

- Linares, M. (2017). *La Gestión Administrativa y la satisfacción de los pensionistas de la Oficina de Normalización Previsional Sede Tacna, Periodo 2016*. Tacna.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*.
- López, L. (2013). *Análisis de clima laboral en el área de la Administración Local de Recaudación del SAT de Pachuca*. Pachuca, México.
- Molochó, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur*. Lima.
- Montalvo, W. (2008). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL N° 15 de Huarochirí*. Lima.
- Muñoz, M. (2015). *Motivación laboral y satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Instituto Nacional de Defensa Civil Lima, 2014*. Lima.
- Rafael, R., & Rodríguez, L. (2015). *Propuesta de mejora del Clima Organizacional, basado en la Teoría de Litwin y Stringer, para los trabajadores de Scotiabank - Agencia Bolognesi - Chiclayo*. Chiclayo.
- Revelo, S. (2014). *El clima organizacional y el desempeño laboral en el área de interventores de programas masivos - División de Auditoría - Intendencia Regional de La Libertad de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2013*. Trujillo.
- Sulca, G. (2015). *Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial. División policial - I Lima Cercado*. Lima.
- Tisnado, J. (2013). *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción*. Trujillo.
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Colombia.

## VIII. Anexos

### 8.1. Anexo 01: Organigrama Ugel - Lambayeque

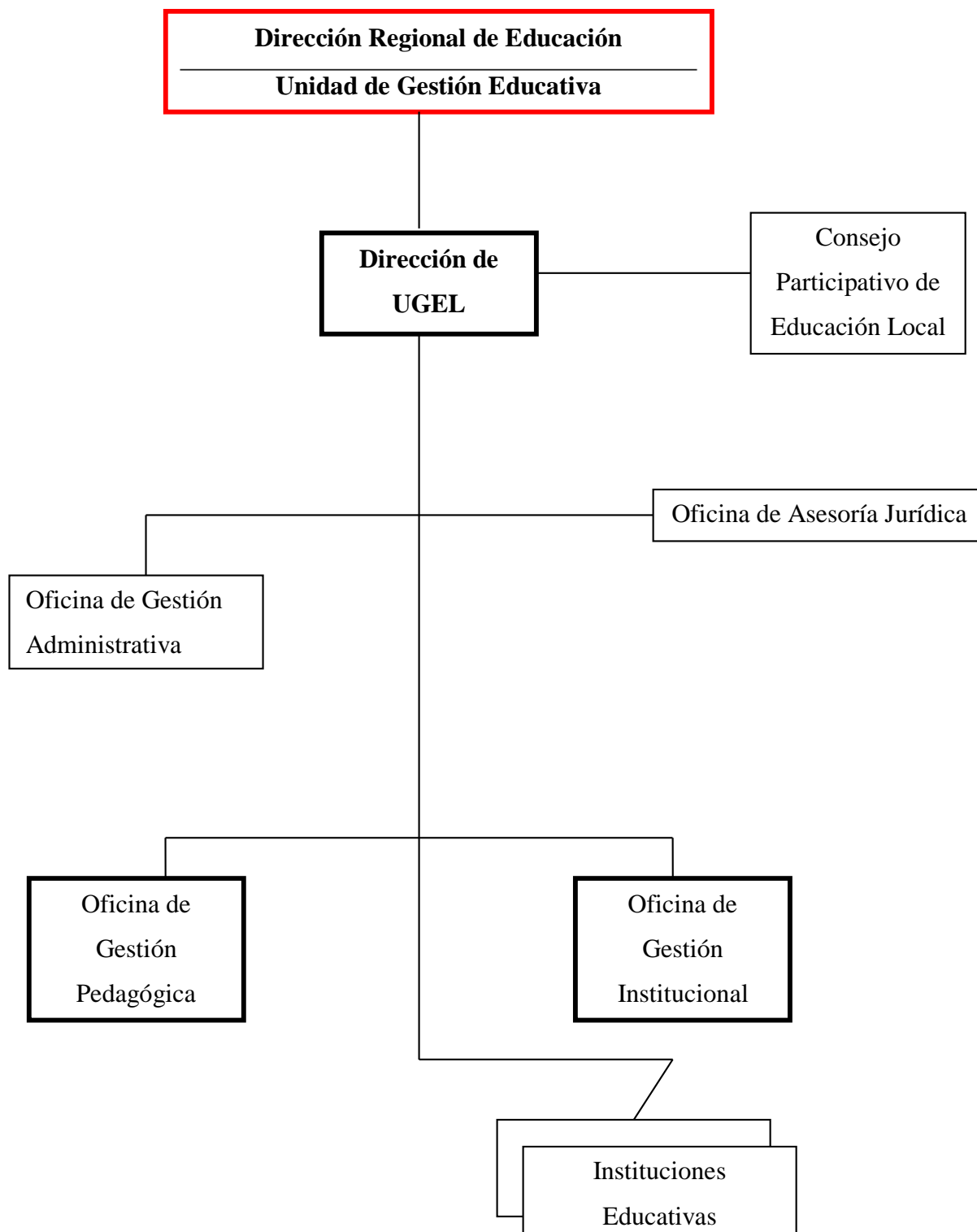


Figura 3. Organigrama

## 8.2. Anexo 02: Cuestionario



La presente encuesta tiene por finalidad conocer el clima organizacional y su relación con la motivación entre los colaboradores que trabajan en la Oficina de Gestión Administrativa - UGEL Lambayeque. La información que proporcione será manejada con estricta confidencialidad y anonimato. Por ello agradeceré se sirva responder con la mayor objetividad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Conozco con claridad la estructura organizativa completa de UGEL Lambayeque.					
En esta institución no existen excesivos formalismos (papeleos) para realizar mi trabajo.					
Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna.					
Comprendo claramente las políticas UGEL.					
En esta institución se tiene claro los niveles jerárquicos.					
Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe.					
Me siento comprometido con mi trabajo.					
Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización.					

<b>DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En la Oficina de Gestión Administrativa recibo estímulos por el trabajo bien hecho.					
En la Oficina de Gestión Administrativa recibo más premios que castigos.					
<b>DIMENSIÓN DESAFÍO</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En la Oficina de Gestión Administrativa todos los días asumo riesgos para alcanzar las metas propuestas.					
<b>DIMENSIÓN RELACIÓN</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta institución.					
Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización.					
<b>DIMENSIÓN COOPERACIÓN</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Considero que en la organización se practica el apoyo mutuo entre compañeros.					
Considero que en la organización se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados.					
<b>DIMENSIÓN ESTÁNDARES</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento.					
Las metas organizacionales de UGEL son explícitas.					
Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo.					

<b>DIMENSIÓN CONFLICTO</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente.					
Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes.					
<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Considero que la oficina a la que pertenezco satisface mis objetivos personales.					
Lo que hago en la oficina a la que pertenezco es mi vocación.					
<b>MOTIVACIÓN</b>					
Mi trabajo es interesante, desafiante y significativo.					
Me siento bien cuando voy a trabajar.					
Estoy orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta institución					
El dinero me motiva a hacer mejor el trabajo.					
Yo trabajo duro si recibo beneficios de la institución					
Estoy motivado si la institución me paga de acuerdo con mi rendimiento.					
Recibo más en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo.					
Yo trabajo duro si la autoridad superior escucha quejas.					
Me va mejor en el trabajo si las quejas se resuelven dentro de un período de tiempo determinado.					
Me siento inspirado por las instalaciones en general para hacer mi trabajo.					
Estoy satisfecho con mí ser interior si estoy motivado.					
Doy un mejor servicio a mis clientes si estoy motivado.					
Yo respeto a los demás si estoy motivado.					

**GRACIAS POR SU APOYO**

### 8.3. Anexo 03: Figuras

#### 8.3.1. Variable Clima Organizacional

- Dimensión estructura

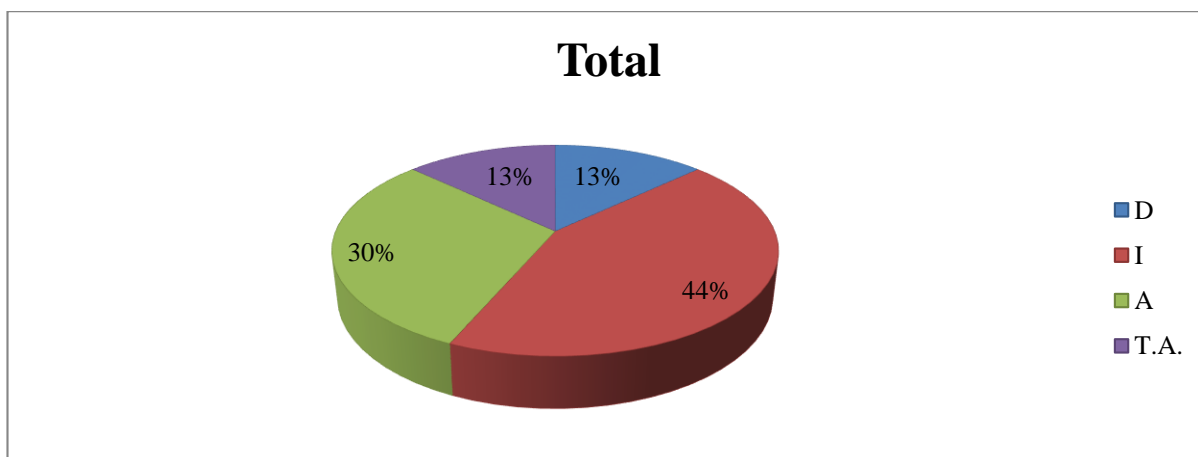


Figura 4. Conocimiento de la Estructura Organizacional

Se observa que el 44% de los colaboradores conocen de manera media la estructura organizacional y el 13% perciben que realmente no tienen nada claro la estructura organizativa actual.

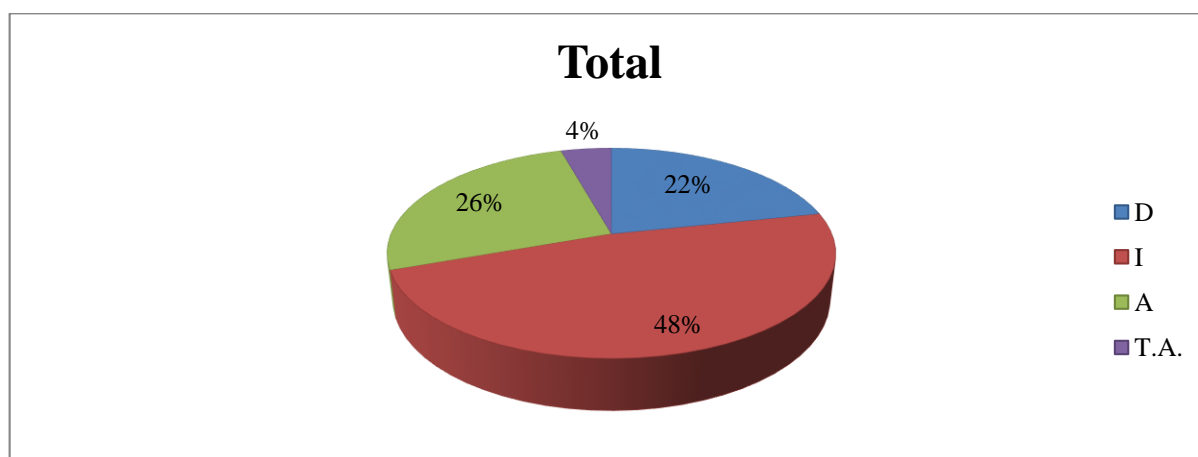


Figura 5. Formalismos para realizar el trabajo

El 48% de los colaboradores de la oficina evaluada perciben que a veces en esta organización, existen excesivos formalismos y papeleos para el desarrollo de sus labores diarias y el 4% considera que no.

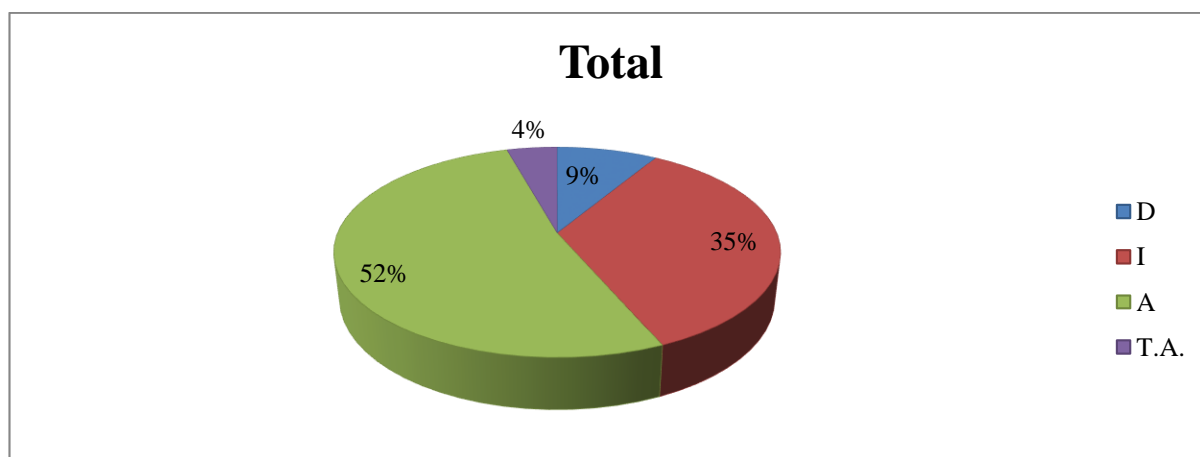


Figura 6. Comprensión y cumplimiento de obligaciones en el trabajo

El 52% de los colaboradores de la oficina evaluada en la presente tesis, sienten que comprenden claramente sus obligaciones asignadas en el trabajo y que las cumplen adecuadamente.

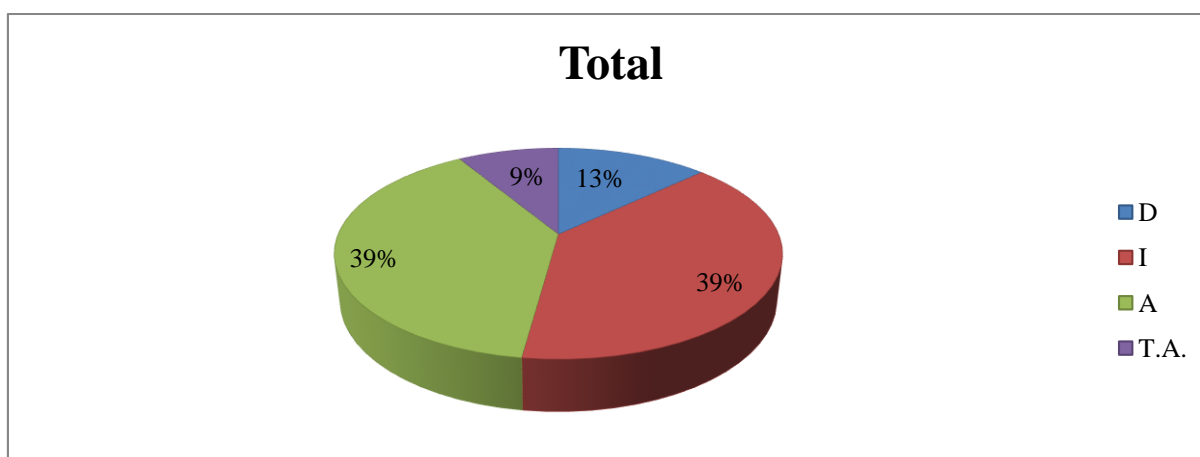


Figura 7. Comprensión de las políticas

Se observa que el 39% de los colaboradores sienten que comprenden en forma clara y/o media las políticas desarrolladas por Ugel Provincia de Lambayeque, y el 13% percibe lo contrario.

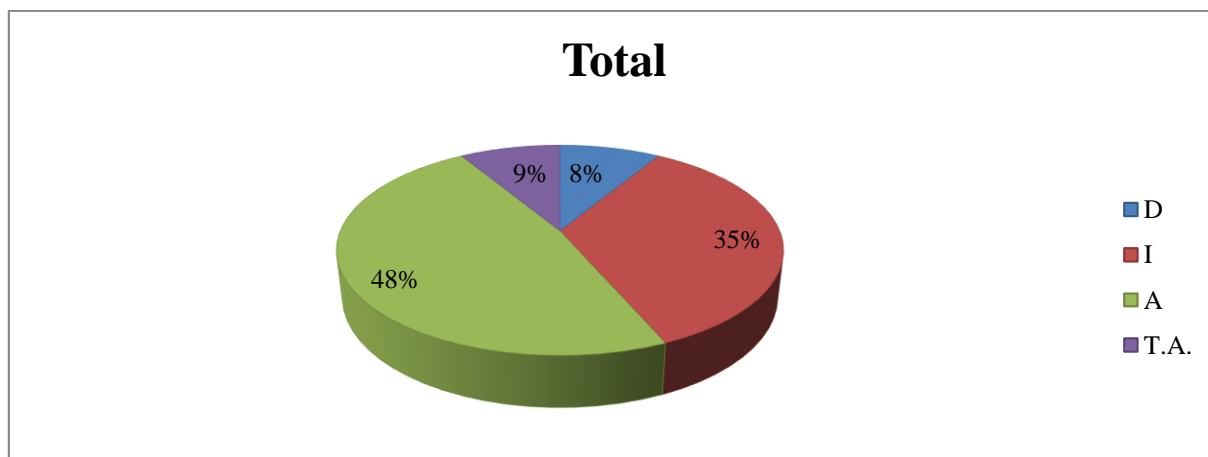


Figura 8. Claridad en los niveles jerárquicos

Se puede mostrar que el 9% de los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa de Ugel Lambayeque en evaluación, perciben claramente los niveles jerárquicos que existen dentro de la empresa, mientras que 8% de los empleados sienten que este indicador se encuentra en un nivel bajo.

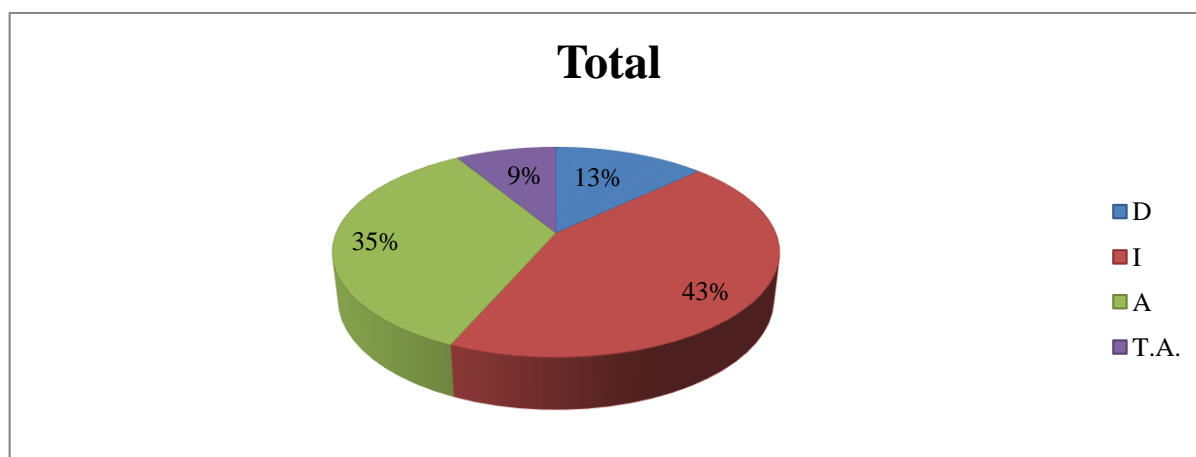


Figura 9. Reglas como promotoras de ideas nuevas

En la misma línea de trabajo, dentro de la figura 9, se puede observar que el 56% de los empleados, perciben que las reglas y los protocolos a veces y casi nunca, facilitan que las nuevas ideas sean consideradas por los gerentes y directivos de la empresa analizada en la presente investigación.

- Dimensión responsabilidad

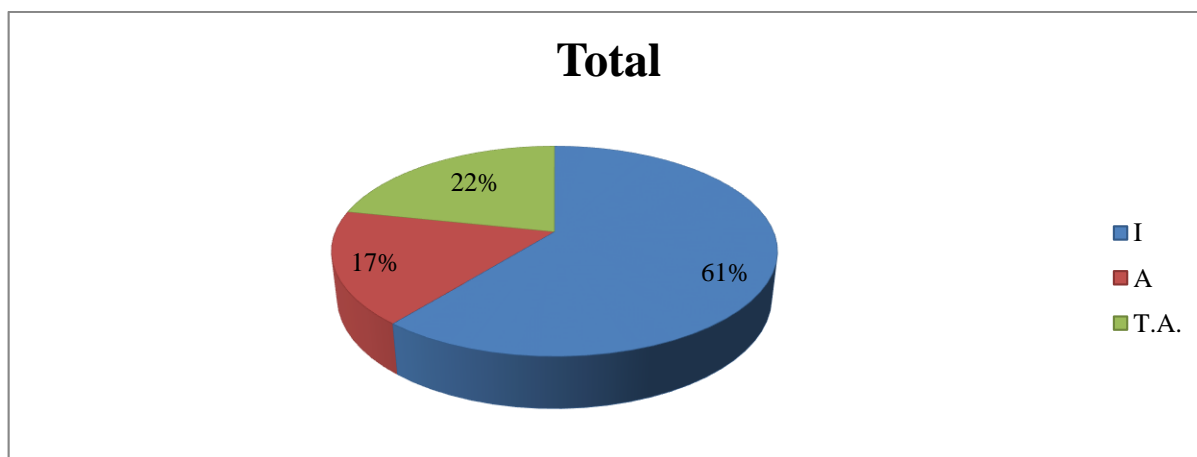


Figura 10. Necesidad de verificación del trabajo por su superior

Se muestra que el 61% de los colaboradores de la Oficina de Gestión Administrativa de Ugel Lambayeque, perciben que casi siempre realizan bien sus labores diarias, por consiguiente, sienten que no requieren verificarlo con su jefe.

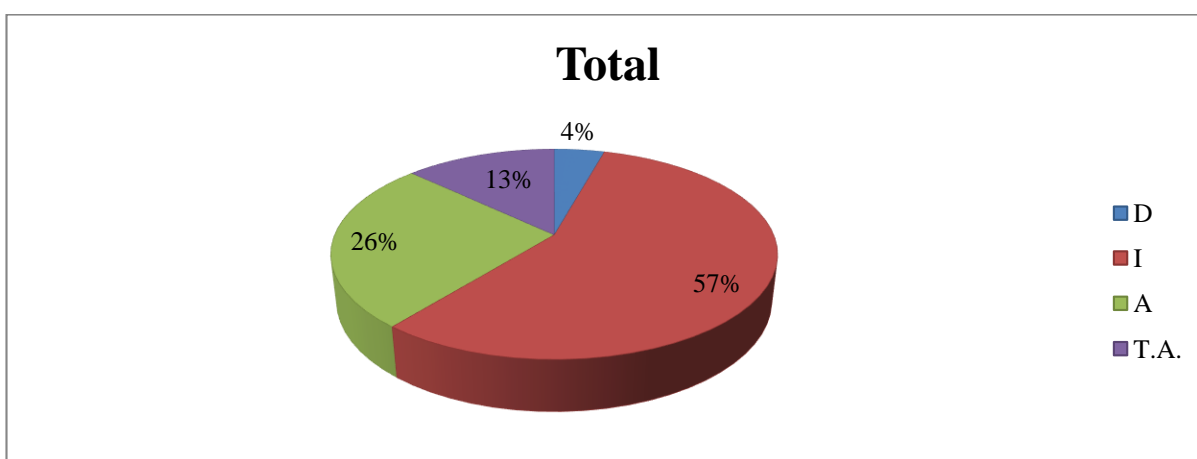


Figura 11. Compromiso en el trabajo

El 57% de los colaboradores de la oficina analizada, a menudo se siente comprometida con sus labores y con la institución, mientras que un 4% percibe que se encuentra en un nivel bajo.

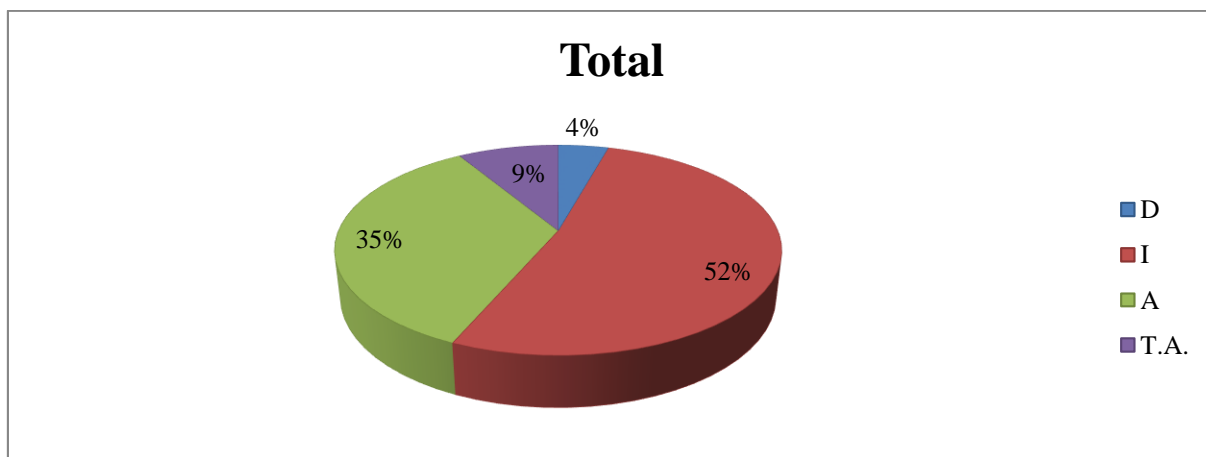


Figura 12. Presentación de iniciativas personales

Se puede decir que el 52% de los colaboradores, raras veces presentan sus iniciativas personales y el 9% sí presenta iniciativas personales con la finalidad de mejorar algún proceso dentro de la organización.

- Dimensión recompensa

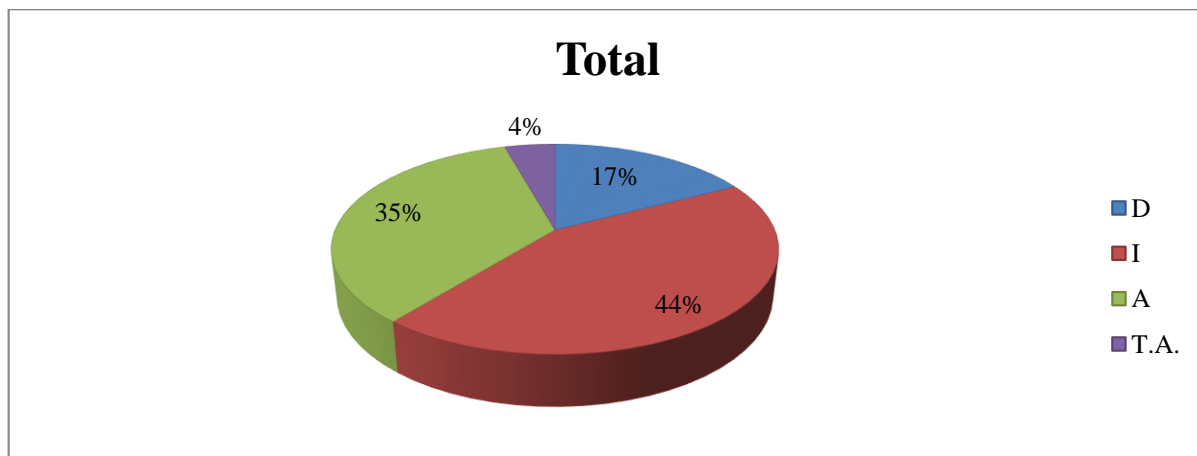
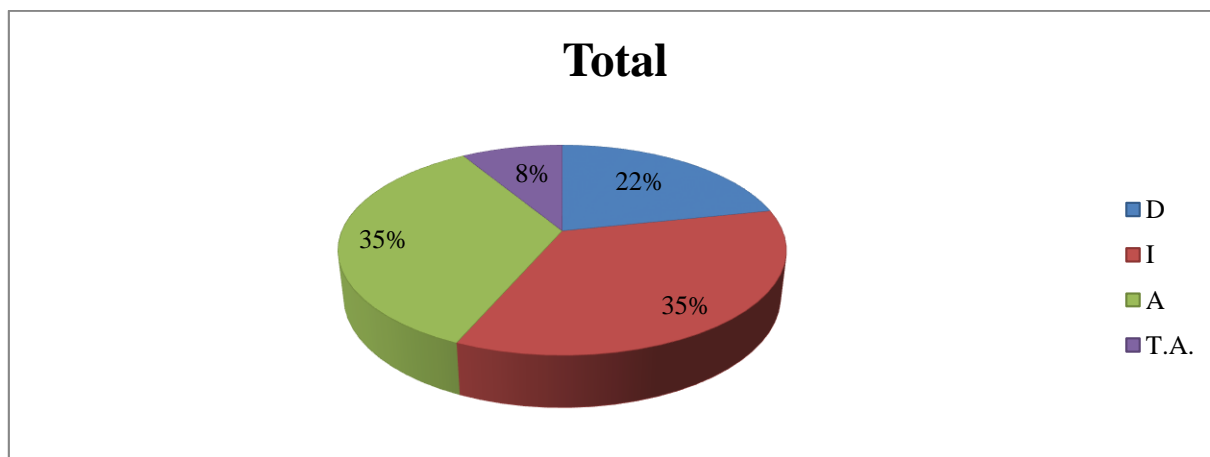


Figura 13. Estímulos por trabajos bien realizados

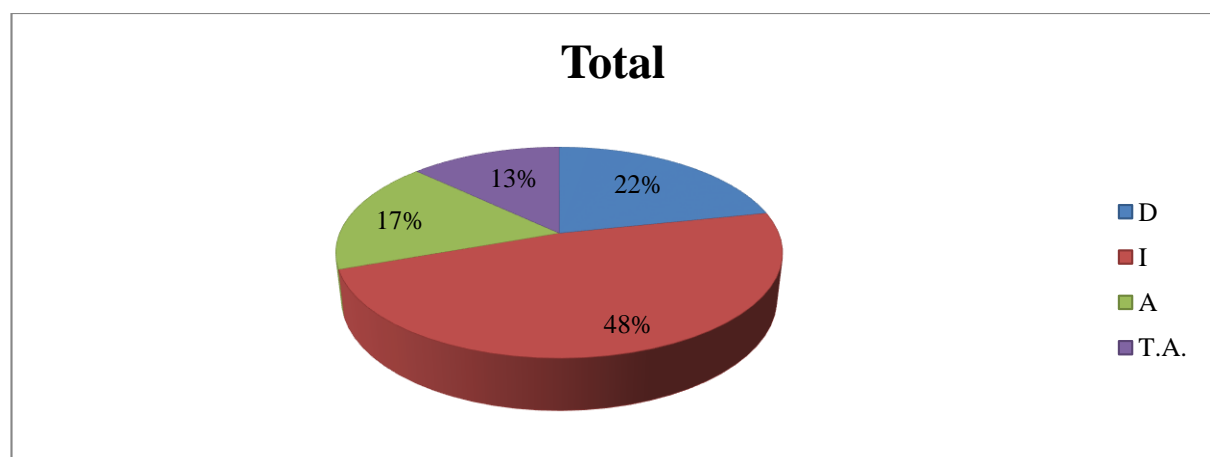
El 44% de los colaboradores raras veces reciben estímulos por el trabajo bien realizado. Sin embargo, existe un índice de 4% que considera son recompensados.



*Figura 14.* Recepción de premios en lugar de castigos

El 35% de los colaboradores consideran se raras veces reciben más premios que castigos. Además, un 22% percibe que casi nunca reciben premios.

- Dimensión desafío



*Figura 15.* Nivel de riesgos para alcanzar metas propuestas

Se encontró que el 48% de los colaboradores de la oficina de gestión administrativa, sienten que en Ugel Lambayeque, a diario raras veces se asumen riesgos para lograr sus metas propuestas y un 22% considera este ítem a nivel medio bajo.

- Dimensión relación

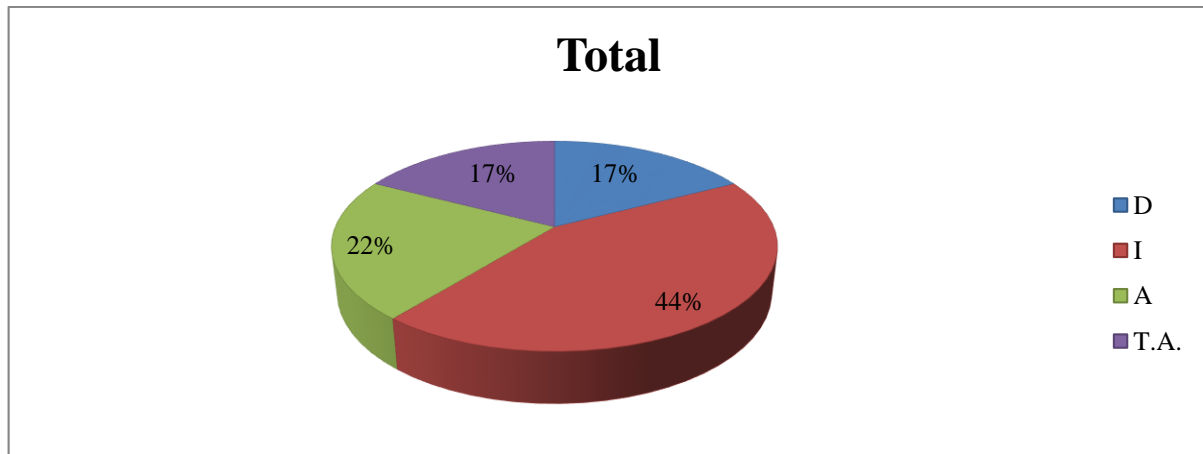


Figura 16. Nivel de satisfacción por las relaciones humanas

El 17% de los colaboradores sienten satisfacción con las relaciones humanas existentes en la oficina estudiada y un 44% que perciben que su nivel de satisfacción es regular.

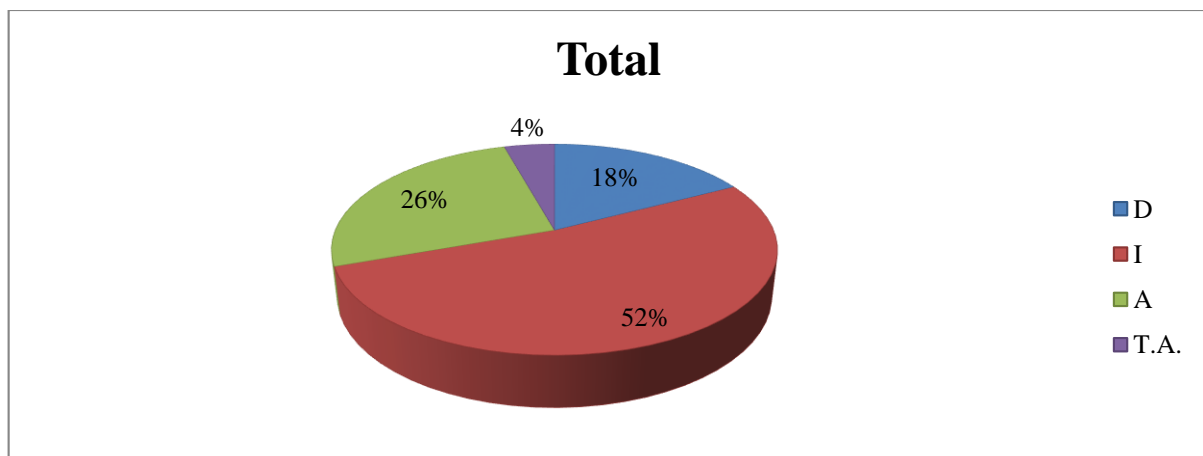


Figura 17. Nivel de comprensión por parte de superiores

El 4% de los trabajadores de la oficina de gestión administrativa, perciben que son comprendidos por sus superiores. Sin embargo, existe un 70% que considera este punto en un nivel medio bajo.

- Dimensión cooperación

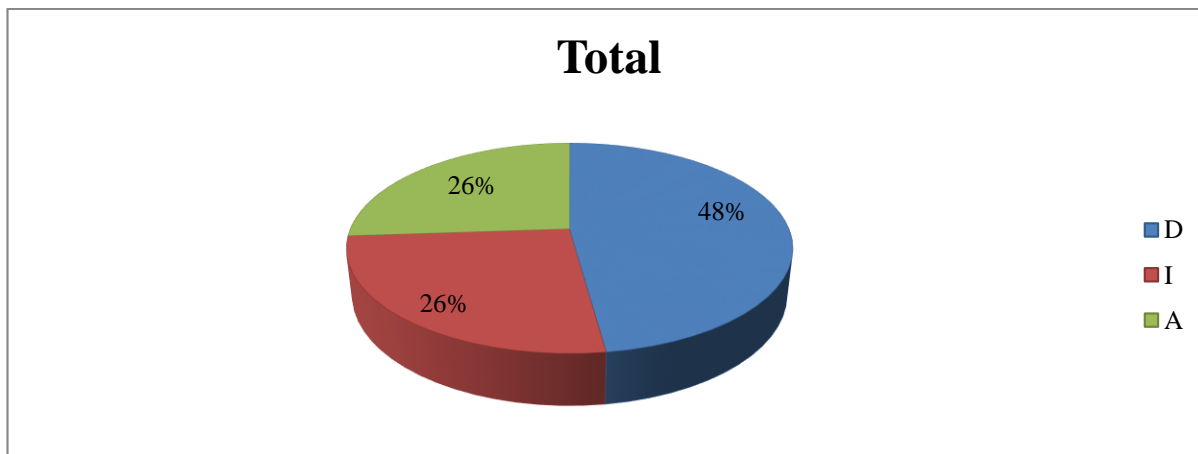


Figura 18. Apoyo mutuo entre compañeros

Se observa que el 26% de colaboradores de la oficina administrativa evaluada, percibe que en la organización siempre existe el apoyo mutuo entre compañeros de trabajo, mientras que el 48% de ellos siente que los empleados no se apoyan para realizar su trabajo o alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.

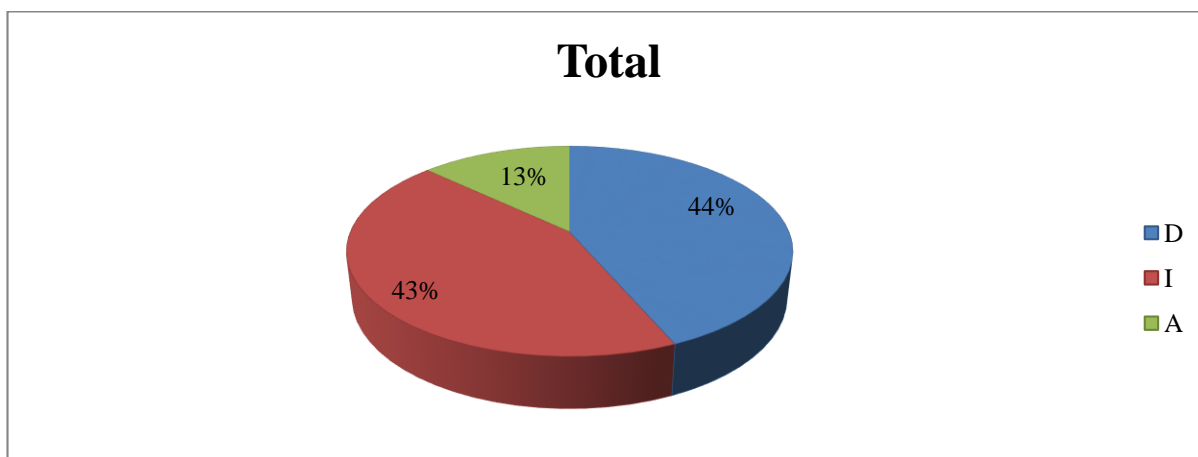
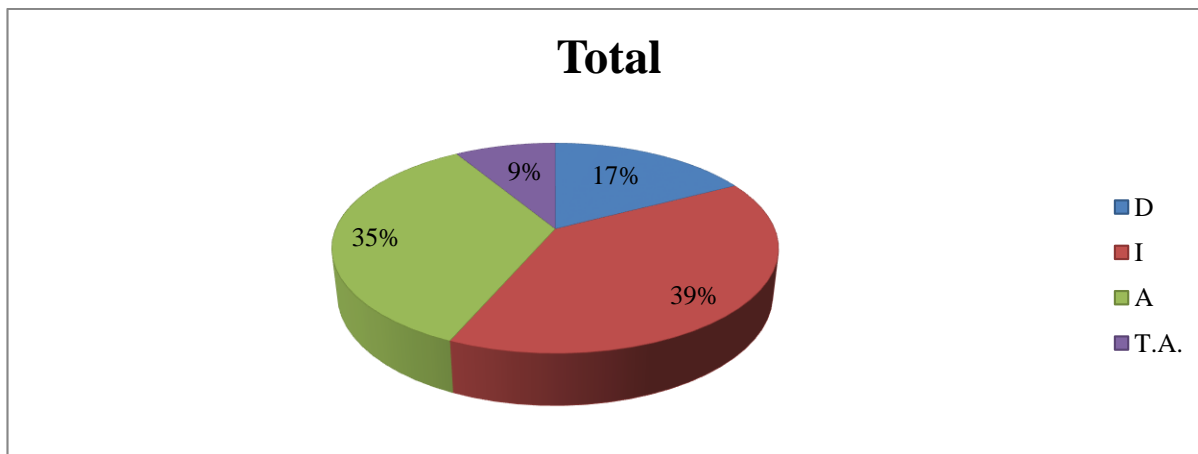


Figura 19. Apoyo mutuo entre jefes y subordinados

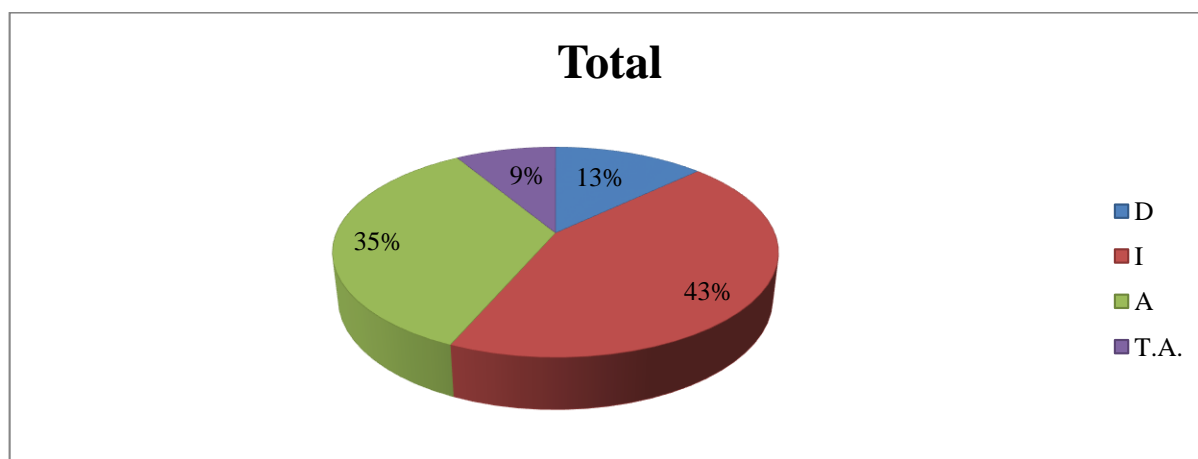
El 13% de los colaboradores de la oficina de gestión administrativa, perciben que existe el apoyo mutuo entre jefes y subordinados. De manera relevante, se tiene que el 44% de trabajadores sienten que no existe la mencionada relación mutua de apoyo en sus funciones, tareas y actividades diarias.

- Dimensión estándares



*Figura 20.* Expectativas de rendimiento

Se ha encontrado que el 9% de los colaboradores de la oficina estudiada, tienen una gran claridad en cuanto a las expectativas sobre la realización de su trabajo en referencia al nivel de su rendimiento laboral y 39% pocas veces lo sabe.



*Figura 21.* Metas organizacionales explícitas

Se ha encontrado que el 9% de los trabajadores de la oficina de gestión administrativa, perciben que las metas organizacionales no son explícitas y un 43% a veces las logran entender.

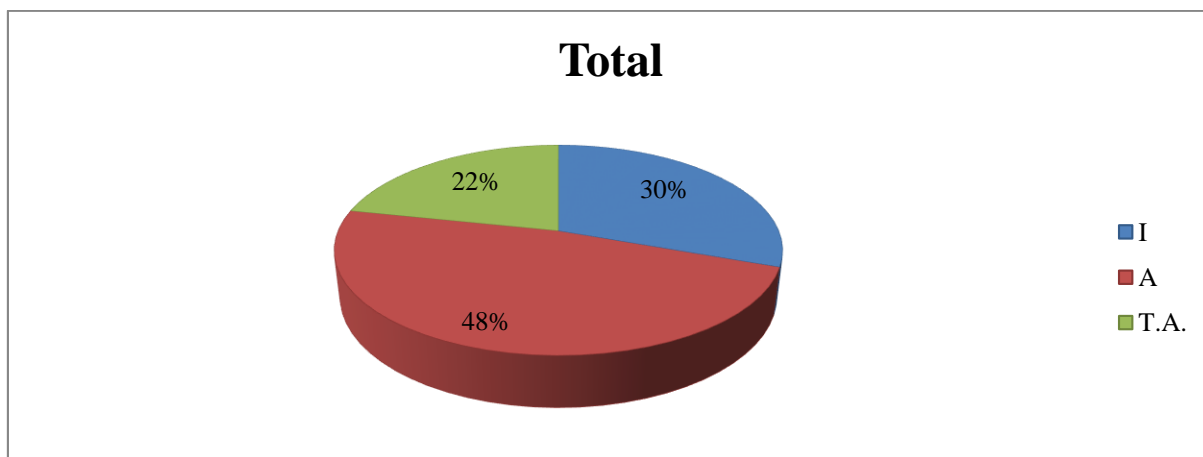


Figura 22. Implantación de un sistema de gestión de la calidad

Se observa que el 70% de los colaboradores de la oficina de la institución en estudio, percibe que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para el desarrollo de sus labores diarias.

- Dimensión conflicto

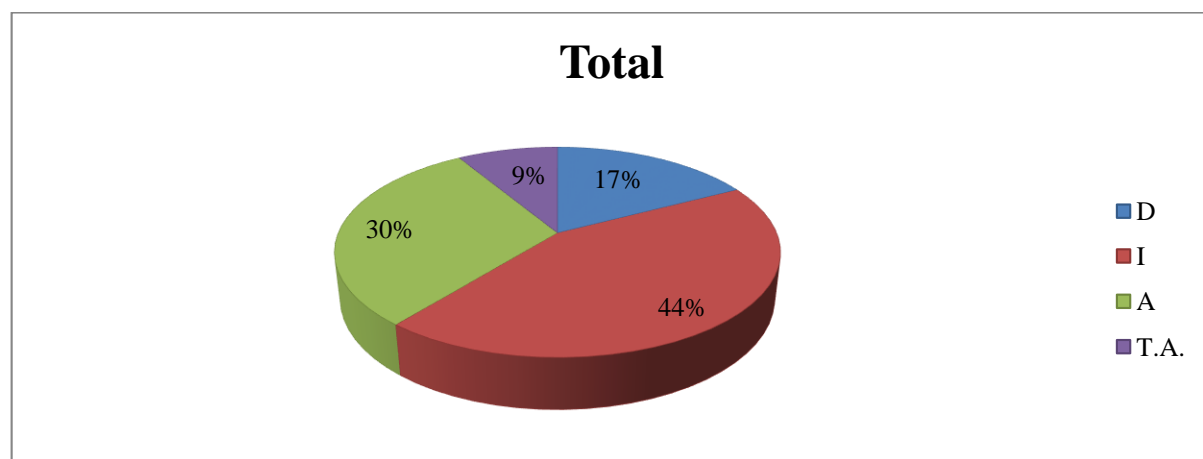


Figura 23. Búsqueda de la solución del conflicto

El 30% de los colaboradores de la oficina de gestión administrativa evaluada, buscan solucionar los conflictos que se generan dentro de la organización. Mientras que un 44% pocas veces intervienen.

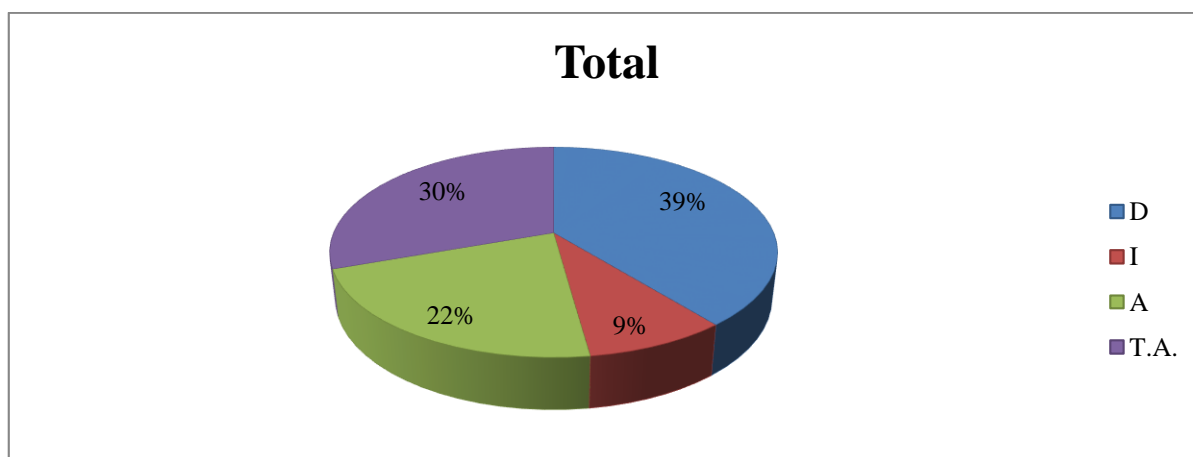


Figura 24. Consulta del conflicto a sus superiores

El 30% de los colaboradores, ante la existencia de un conflicto, tienen la inclinación de consultarlo con sus superiores, de tal forma que se genere una solución adecuada y que beneficie a las partes intervinientes y un 39% lo resuelve por sí mismo.

- Dimensión identidad

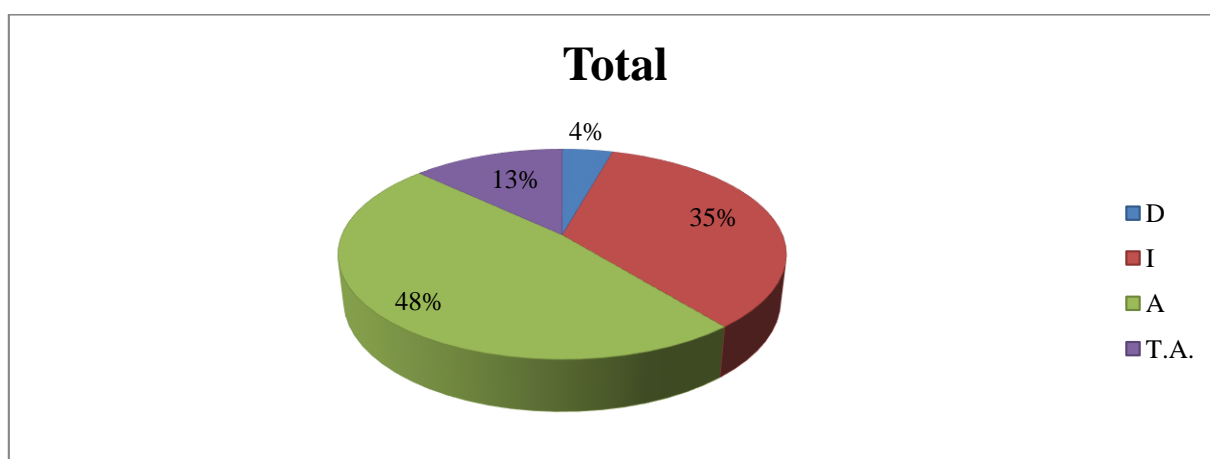


Figura 25. Satisfacción por los objetivos personales alcanzados en la organización

Se encontró que el 48% de los colaboradores de la oficina administrativa estudiada, perciben que en Ugel Lambayeque se satisfacen sus objetivos personales a nivel alto y un 4% considera lo contrario.

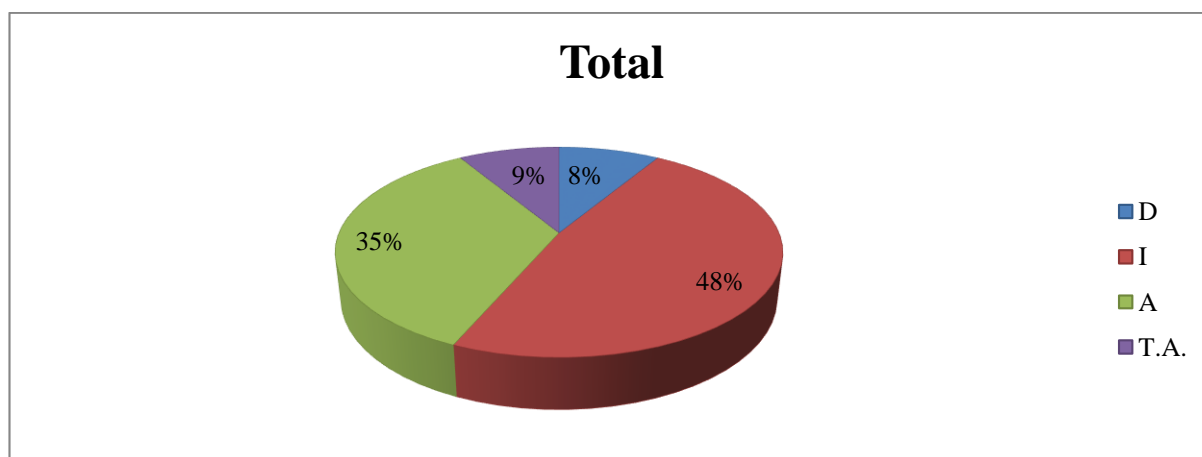


Figura 26. Vocación por el trabajo

El 35% de los colaboradores, sienten que lo que hacen en Ugel Lambayeque es realmente su vocación, mientras que el 48% percibe que este indicador se encuentra en un nivel regular.

### 8.3.2. Variable motivación

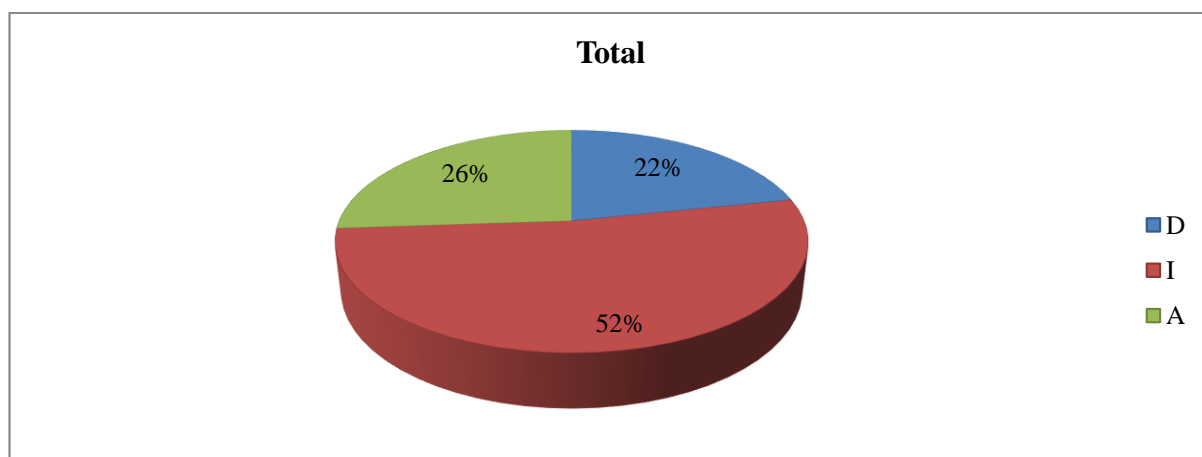
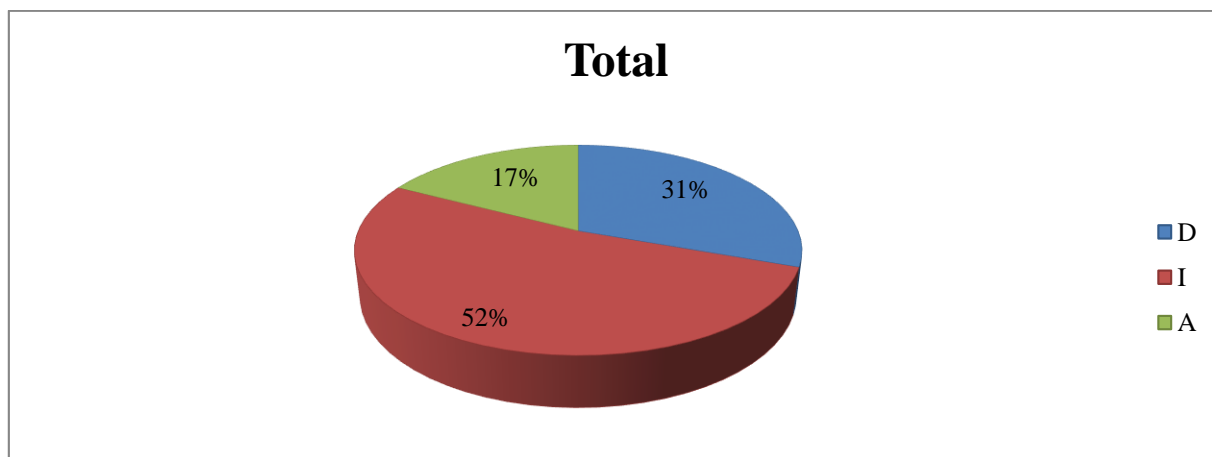


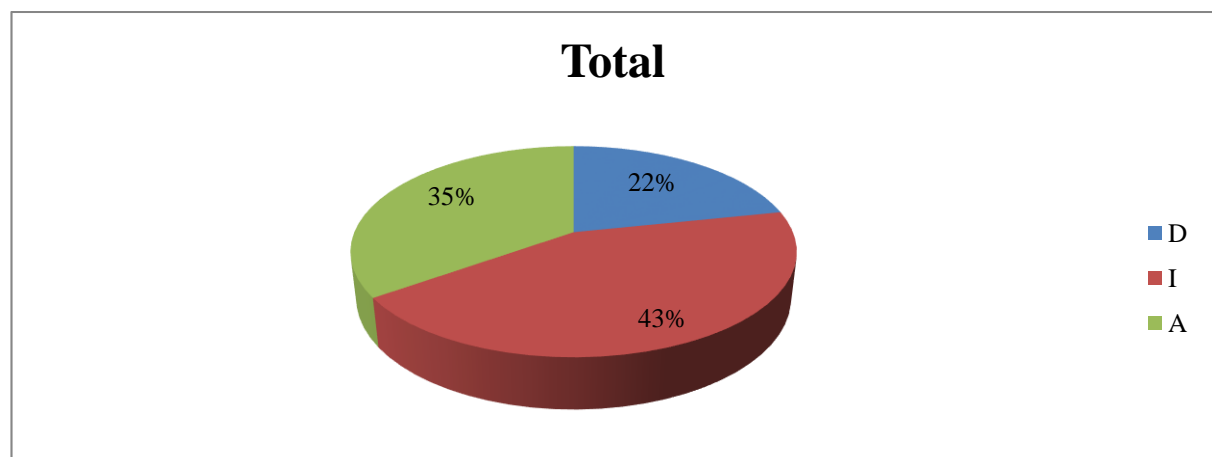
Figura 27. Mi trabajo es interesante, desafiante y significativo

Se encontró que el 26% de los colaboradores considera que su trabajo es interesante y desafiante en el área donde están, mientras que un 22% considera esto lo contrario.



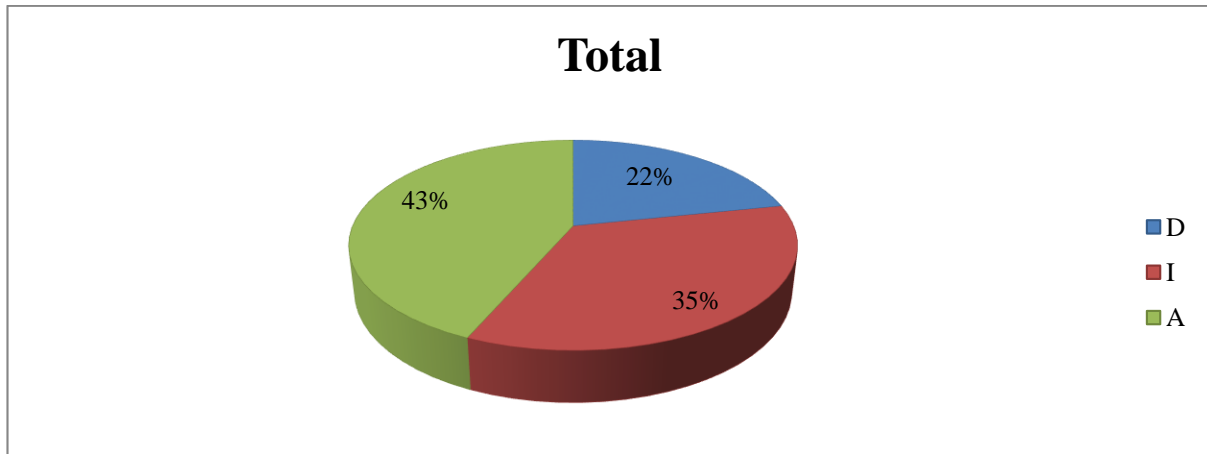
*Figura 28. Me siento bien cuando voy a trabajar*

Se encontró que el 31% de los colaboradores considera que su trabajo es motivante por lo que tienen actitud de trabajo, mientras que un 52% considera que raras veces lo sienten cómodo.



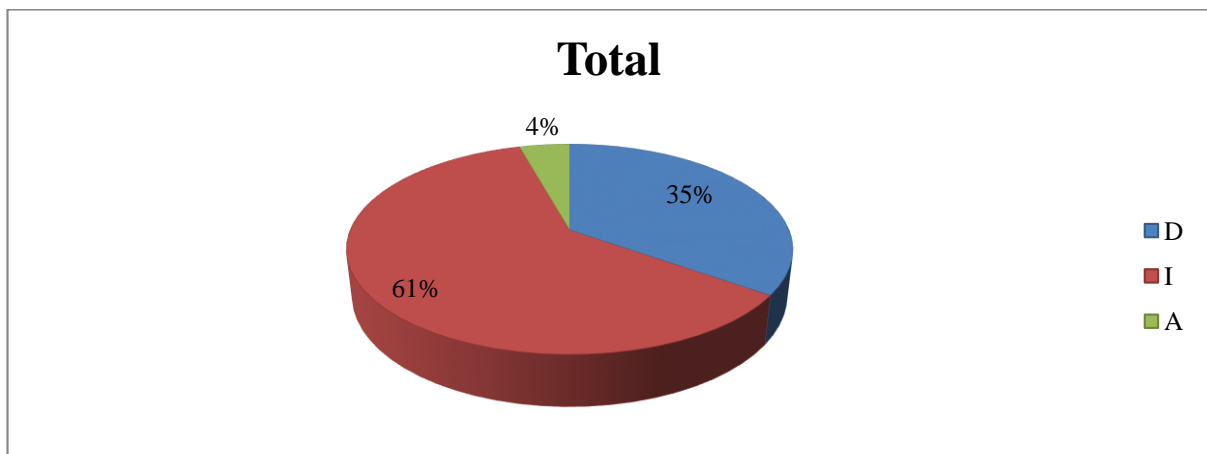
*Figura 29. Estoy orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta institución*

Un 35% de los colaboradores se siente identificado con su área e institución y tienen orgullo de decirlo, mientras que un 43% considera raras veces se sienten parte de ella y de compartirlo con los demás.



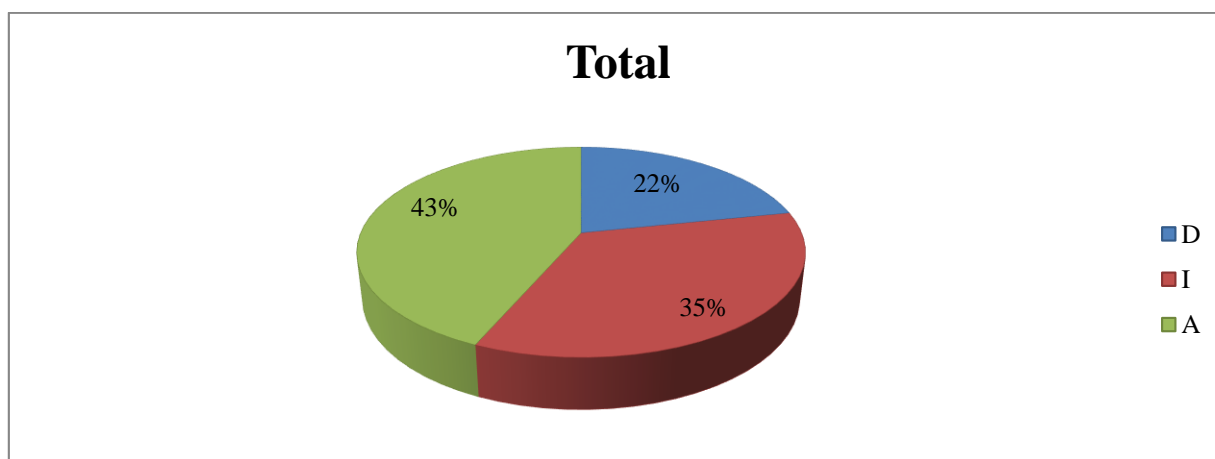
*Figura 30.* El dinero me motiva a hacer mejor mi trabajo

Un 43% al dinero lo percibe como un motivador importante para realizar sus funciones respectivas, mientras que un 22% considera que no es necesario para cumplir sus deberes.



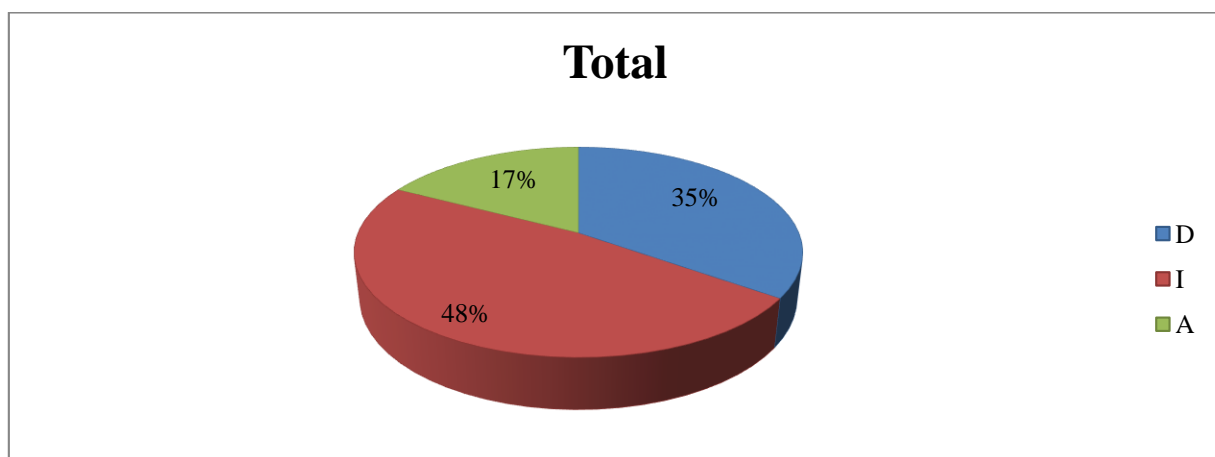
*Figura 31.* Yo trabajo duro si recibo beneficios de la institución

El 35% considera que no es necesario recibir beneficios extras para realizar sus labores, mientras que un 4% considera que sí es necesario para cumplir con mayor empeño sus funciones.



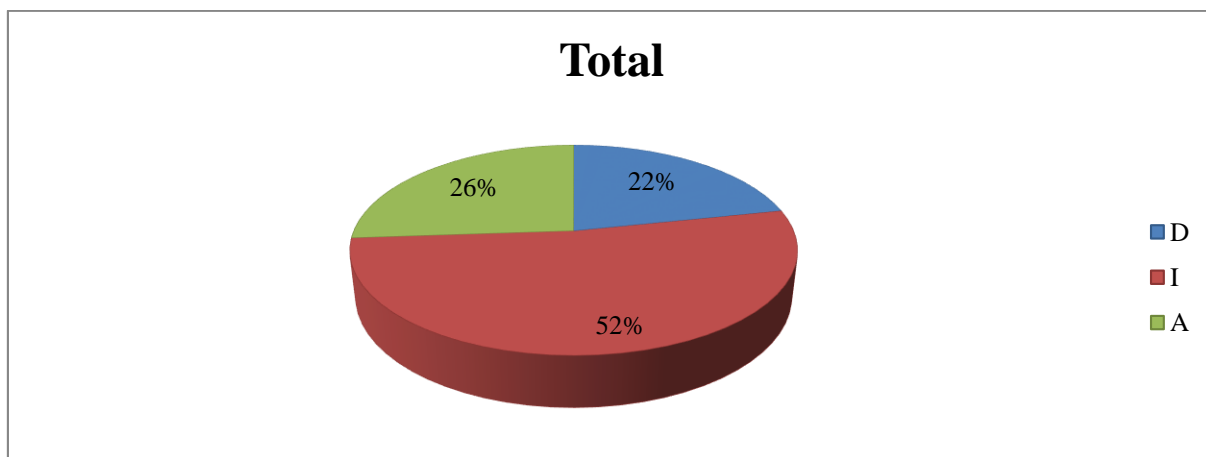
*Figura 32.* Estoy motivado si la institución me paga de acuerdo con mi rendimiento

Un 22% considera que no es necesario recibir beneficios adicionales según sus labores, mientras que un 43% considera que sí es lo justo y necesario para ser más eficiente.



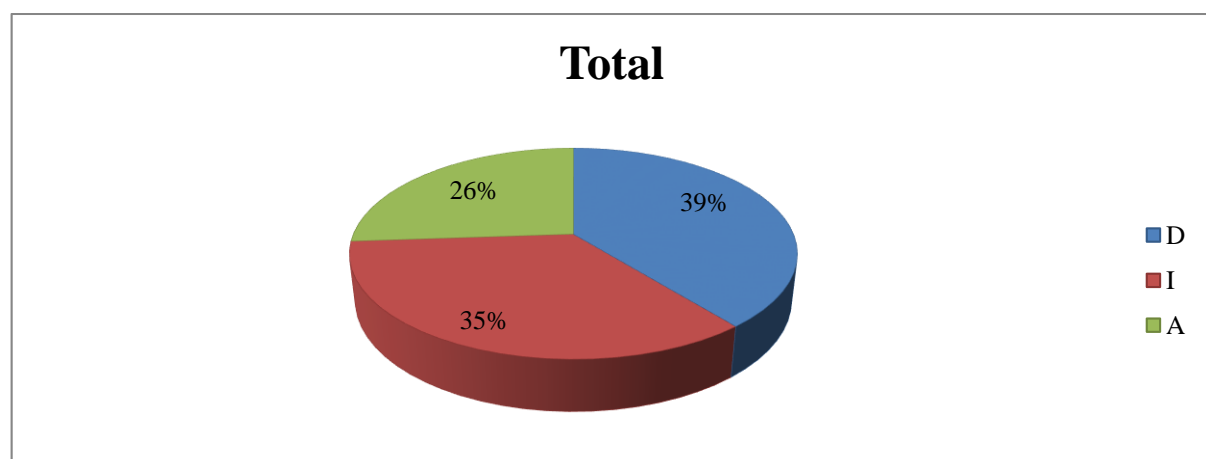
*Figura 33.* Recibo más en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo

Un 35% considera que no reciben más en comparación con otros compañeros, mientras que un 48% considera que en algunas ocasiones perciben mayores beneficios dependiendo el trabajo realizado.



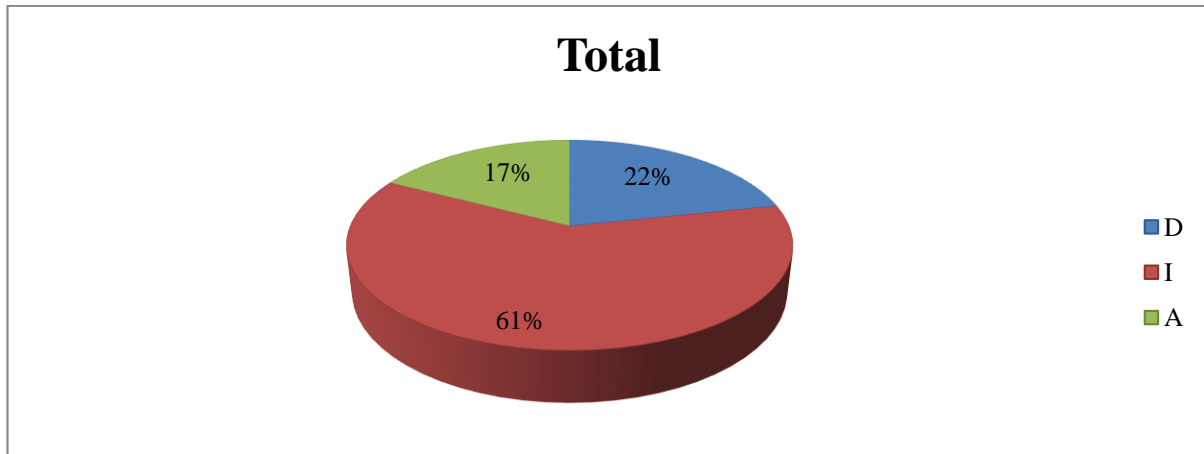
*Figura 34.* Yo trabajo duro si la autoridad superior escucha quejas

Un 22% considera que no es necesario que sus superiores atiendan todas sus peticiones, mientras que un 48% considera que en algunas ocasiones perciben mayores beneficios dependiendo el trabajo realizado.



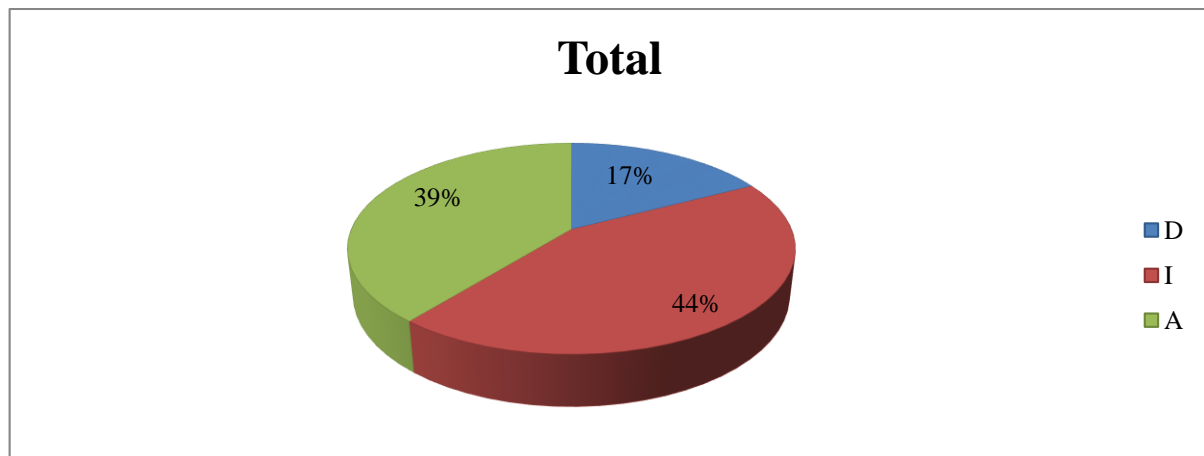
*Figura 35.* Me va mejor en el trabajo si las quejas se resuelven dentro de un periodo de tiempo determinado

El 39% de los colaboradores, considera que pueden seguir con sus labores si las quejas no se resuelven de inmediato, mientras que el 26% podrán trabajar mejor si sus quejas se resuelven dentro de un tiempo específico.



*Figura 36.* Me siento inspirado por las instalaciones en general para hacer mi trabajo

El 61% de los colaboradores, considera que no se sienten del todo inspirado por las instalaciones donde laboran, mientras que solo el 17% se sienten cómodos del ambiente donde laboran.



*Figura 37.* Estoy satisfecho con mí ser interior si estoy motivado

El 44% de los colaboradores, considera que a menudo se sienten bien y motivados con su ser interior, mientras que el 17% no necesariamente se sienten satisfechos si están motivados.

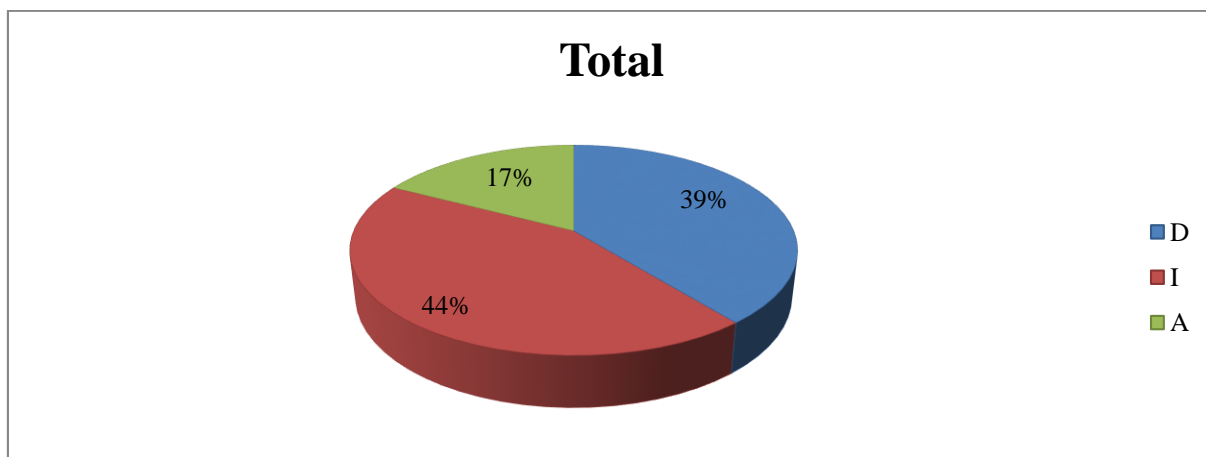


Figura 38. Doy un mejor servicio a mis clientes si estoy motivado

El 39% de los colaboradores, considera que no necesitan estar motivados para brindar un mejor servicio, mientras que el 17% considera necesario estar conforme con su entorno laboral para brindar un mejor servicio.

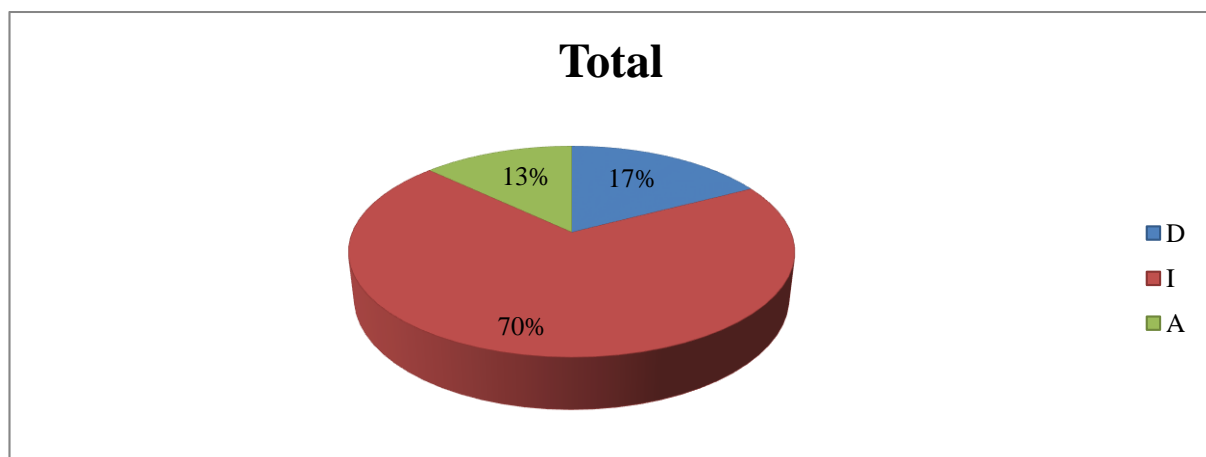


Figura 39. Yo respeto a los demás si estoy motivado

El 70% de los encuestados, considera que no siempre necesitan estar motivados para mantener la buena actitud en su área, mientras que el 13% considera necesario sentirse cómodos y parte de entorno laboral para mantener una actitud positiva.