

**FUERZA AÉREA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE OFICIALES**



**TESIS**

**CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE  
LA ESCUELA DE AVIACIÓN CIVIL DEL PERÚ: EDACI EN  
EL AÑO 2016**

**PRESENTADO POR:**

**BR. TEN. FAP. POMA ORIHUELA KENYER PHOOL**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN AEROESPACIAL**

Asesor:  
**JACQUELINE FRIDA FUENTES RIVERA QUISPE**

**LIMA - 2018**

**Dedicatoria:**

**Es mi deseo dedicar el presente trabajo a mi familia por su apoyo y comprensión, y a mis docentes por apoyar con espíritu alentador e incondicional en este camino arduo pero satisfactorio.**

**Agradecimientos:**

**Le agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera, y a cada una de las personas que confiaron en mí.**

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimientos.	iii
Índice	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	11

### CAPÍTULO I: DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento de la situación problemática.	14
1.2 Formulación del problema: General y específicos.	16
1.3 Justificación e importancia.	17
1.4 Objetivos: General y específicos.	18
1.5 Hipótesis: General y específicas.	19
1.6 Variables: Definiciones, Operacionalización.	20

### CAPÍTULO II: DEL MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes: Internacionales y Nacionales.	23
2.2 Bases teóricas.	36
2.3 Definición de términos básicos.	49

### CAPÍTULO III: DEL MARCO METODOLÓGICO

3.1 Alcance y diseño de investigación.	54
3.2 Población, muestra y muestreo.	54
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	60
3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	63

### CAPÍTULO IV: DE LOS RESULTADOS

4.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos.	65
4.2 Análisis descriptivo de la variable.	73

4.3 Prueba de hipótesis.	76
4.4 Discusión de resultados.	86

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones.	91
5.2 Recomendaciones.	92
Referencias	93
Anexos	101
Matriz de consistencia.	102
Escala de clima laboral.	104
Escala de motivación.	107
Consentimiento informado.	111
Ficha de datos.	112
Base de datos.	113

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de variables.	22
Tabla 2: Distribución de la población.	54
Tabla 3: Distribución de la muestra.	56
Tabla 4: Distribución de los participantes en la investigación.	57
Tabla 5: Análisis de ítems de la Escala de Clima Laboral.	66
Tabla 6: Coeficientes Alpha de Cronbach para la Escala de Clima Laboral.	67
Tabla 7: Baremos para la Escala de Clima Laboral.	68
Tabla 8: Análisis de ítems de la dimensión motivación de afiliación.	69
Tabla 9: Análisis de ítems de la dimensión motivación de poder.	70
Tabla 10: Análisis de ítems de la dimensión motivación de logro.	71
Tabla 11: Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones del instrumento.	72
Tabla 12: Baremos percentilares para la Escala de Motivación.	72
Tabla 13: Medias, desviaciones estándar y coeficiente de variación para clima laboral.	73
Tabla 14: Medias, desviaciones estándar y coeficiente de variación para motivación.	74
Tabla 15: Resultados de la prueba de bondad de ajuste para la clima laboral y motivación.	75
Tabla 16: Comparación de la media de clima laboral con el criterio esperado.	76

Tabla 17:	Comparación de la media de motivación con el criterio esperado.	78
Tabla 18:	Correlación entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación.	79
Tabla 19:	Correlación entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder.	81
Tabla 20:	Correlación entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro.	83
Tabla 21:	Correlación entre clima laboral y motivación.	85

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Distribución de la muestra según género.	57
Figura 2: Distribución de la muestra según estado civil.	58
Figura 3: Distribución de la muestra según nivel de instrucción.	58
Figura 4: Distribución de la muestra según tiempo de servicio.	59
Figura 5: Comparación de la media de clima laboral con el criterio esperado.	77
Figura 6: Comparación de la media de motivación con el criterio esperado.	78
Figura 7: Correlación entre clima laboral y motivación de afiliación.	80
Figura 8: Correlación entre clima laboral y motivación de poder.	82
Figura 9: Correlación entre clima laboral y motivación de logro.	84
Figura 10: Correlación entre clima laboral y motivación.	86



## Resumen

La Escuela de Aviación Civil del Perú (EDACI), es una Unidad de la Fuerza Aérea del Perú, encargada de formar pilotos civiles y personal civil aeronáutico y se hace necesario estudiar su clima laboral y la motivación de su personal, para no quedar al margen de los nuevos enfoques de la administración moderna, que ponen énfasis en los recursos humanos, para la optimización del funcionamiento institucional. En tal sentido, el propósito de este estudio fue determinar la relación que existe entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016. La muestra estuvo constituida por 84 efectivos, de ambos sexos. El diseño empleado fue descriptivo-correlacional. Se administró la Escala Adaptada de Clima Laboral de Umano Consultores y la Escala de Motivación de Vicuña. Los hallazgos indicaron que existe una tendencia hacia un nivel bajo de clima laboral y un nivel promedio de motivación. Asimismo, se halló una correlación directa y significativa ( $p < .05$ ) entre el clima laboral y la motivación.

**Palabras clave:** Clima laboral, Escuela de Aviación Civil, Fuerza Aérea, Motivación.

## **Abstract**

The Peruvian Civil Aviation School (EDACI) is a unit of the Peruvian Air Force, in charge of training civilian pilots and civilian aeronautical personnel and it is necessary to study their work climate and the motivation of their personnel, so as not to be marginalized of the new approaches of the modern administration, that emphasize the human resources, for the optimization of the institutional operation. In this sense, the purpose of this study was to determine the relationship between the work climate and motivation in personnel of the Civil Aviation School of Peru: EDACI in the year 2016. The sample consisted of 84 staff, both sexes. The design used was descriptive-correlational. The Umano Consultores Adapted Scale of Labor Climate and the Motivation Scale by Vicuña were administered. The findings indicated that there is a tendency towards a low level of work climate and an average level of motivation. Likewise, a direct and significant correlation ( $p < .05$ ) was found between the work climate and motivation.

**Keyword:** Air Force. Civil Aviation School, Motivation, Work climate.

## **Introducción**

Actualmente tanto a nivel nacional como internacional, existe un gran interés por contar con organizaciones que sean lugares excelentes de trabajo, Según Great Place to Work, institución que viene midiendo el clima laboral en 45 países y 5,500 organizaciones, define que una organización con un excelente clima laboral se desempeña tres veces más que el mercado general e incrementa cuatro veces la inversión. En nuestro país dicha institución lleva una década midiendo el clima laboral (Great Place to Work, 2011).

Del mismo modo, la motivación constituye una variable imprescindible en las organizaciones interesadas en potencializar su capital humano (Fuk, 2012), por ello la presente investigación plantea el estudio de la motivación en el personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI, contribuyendo así a demostrar la necesidad de mejorar las condiciones bajo las cuales esta Unidad FAP brinda el servicio educativo.

Realizar el estudio del clima laboral y la motivación en la EDACI, permitirá a la institución contar con un diagnóstico organizacional y a partir de éste, focalizar esfuerzos en el desarrollo del recurso humano y estar a la par de las organizaciones modernas en cuanto a gestión del talento y a las buenas prácticas laborales. Asimismo, le permitirá plantear propuestas de desarrollo segmentadas por grupos objetivos, ser más eficientes y efectivos y desarrollar programas de desarrollo que repercutan en el bienestar del personal, en un ambiente laboral saludable, como también en la productividad de la organización.

En consecuencia, este tema ha adquirido central importancia dentro de los procesos laborales en las empresas e instituciones de naturaleza civil, más no en instituciones militares, lo cual debería ser corregido, ya que en la actualidad existe una tendencia hacia el incremento de la calidad.

A partir de lo señalado surge el interés por estudiar la relación entre el clima laboral y la motivación del personal de la EDACI, Unidad a la que se tuvo acceso por tener responsabilidad laboral en ella. Para contrastar esta hipótesis se siguió un diseño descriptivo-correlacional.

La estructura del informe se organiza del siguiente modo:

El primer capítulo está referido al problema de estudio, en este se hace una breve delimitación del problema de estudio y se formulan las interrogantes de investigación, los objetivos y las hipótesis.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes de investigación, las bases teóricas y las definiciones de los términos básicos.

El tercer capítulo está referido al marco metodológico, en este se abordan aspectos como el diseño que se ha utilizado, las variables de estudio, la población y muestra de estudio. Se presenta, además, los respectivos instrumentos de recolección de información, así como aspectos de validez y confiabilidad de los mismos, entre otros aspectos.

El cuarto capítulo tiene que ver con la presentación y discusión de los resultados.  
El quinto capítulo tiene que ver con las conclusiones del estudio y las respectivas sugerencias.

## **CAPÍTULO I: DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento de la situación problemática**

La Escuela de Aviación Civil del Perú (EDACI) es una Unidad de la Fuerza Aérea del Perú (FAP), dependiente del Comando de Operaciones y de la Dirección General de Aviación Civil, que tiene como misión el formar pilotos civiles y personal civil aeronáutico, en provecho del desarrollo de la aviación civil y aerodeportiva, asimismo, tiene la función de capacitar al personal para conformar la reserva aérea de acuerdo a los intereses del país y a la normatividad de la Dirección General de Aviación Civil-DGAC, así como cumplir con las operaciones aéreas que disponga la superioridad.

Bajo el marco señalado en el párrafo precedente, la EDACI no es ajena a la tendencia actual que las organizaciones están tomando, con respecto a la importancia del recurso humano como el capital más valioso de la organización y ante ello surge la necesidad de incorporar buenas prácticas laborales que contribuyan al bienestar del personal y de la institución.

La EDACI al ser una dependencia educativa de la FAP debería incorporar el conocimiento derivado de los nuevos enfoques de la administración moderna, los cuales señalan la necesidad de promover la congruencia entre los procesos de gestión y los pedagógicos, tomando en cuenta que, en estos procesos, juegan un

rol preponderante los recursos humanos, para la optimización del funcionamiento organizacional.

A pesar de ser conscientes de la importancia del clima institucional y de su relación con la motivación del personal, en las instituciones, se suscitan conflictos, lo cual genera un inadecuado clima institucional.

La Escuela de Aviación Civil del Perú (EDACI), al ser una Institución de educación superior, que se dedica a la formación de personal profesional aeronáutico civil, no sería ajena a esta problemática.

Esta falta de motivación del personal, como efecto del inadecuado clima institucional, constituye una consecuencia muy delicada en los procesos de toda institución educativa. La revisión de la literatura sobre el tema, permite establecer que la mayor parte de los problemas en los aprendizajes de los estudiantes, es el resultado de la falta de una adecuada motivación por parte del personal a cargo (Arcia, Porta y Laguna, 2004; como se citó en Águila, 2015).

Toda esta problemática se debe a que el personal no comparte la misma visión con respecto a su rol frente a la comunidad educativa. La falta de espacios para discutir y afianzar los objetivos de la institución puede reforzar la idea de concebir la institución como territorios escindidos que pertenecen a diferentes jefes.

En el presente estudio se pretende indagar la relación que existe entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.

## **1.2 Formulación del problema: General y específicos**

### **1.2.1 Problema general**

- ¿Qué relación existe entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo es el clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?
- ¿Cómo es la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?
- ¿Qué relación existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?
- ¿Qué relación existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?
- ¿Qué relación existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?



### **1.3 Justificación e importancia**

Justificación teórica: La presente investigación es importante porque el análisis de sus resultados y conclusiones posteriores contribuirá al mejor entendimiento de las variables en estudio en el personal de EDACI, cuyo cuerpo de conocimientos contribuirá a monitorear cómo estas variables se comportan a lo largo del tiempo en estudios posteriores.

Justificación práctica: Conocer las características del personal de la EDACI con relación a su percepción del clima laboral y la motivación podría conllevar, si el caso lo amerita, a plantear medidas correctivas. Como consecuencia del análisis de las variables referidas, los resultados del estudio, facilitarán la toma de decisiones y contribuirán a acciones sobre la base de hallazgos fundamentados y verificados.

Justificación legal: La presente investigación contribuirá a dar cumplimiento a la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público. Establece los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

Del mismo modo, se contribuirá para el cumplimiento del Decreto Supremo N° 086-2010 – PCM, incorporan a la Política Nacional del Servicio Civil como Política Nacional de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional. Tiene como finalidad, planificar y formular las políticas nacionales del sistema en materia de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, rendimiento, evaluación, compensación, desarrollo y capacitación, y relaciones humanas en el servicio civil.

Finalmente, se contribuirá al cumplimiento de la Resolución Ministerial N° 622 – 2008/MINSA “Aprueban documentos técnicos para el estudio de Clima Organizacional 2008 – 2011” y “Metodología para el estudio de Clima Organizacional”. Lineamientos que direccionan los estudios de intervención del clima organizacional en el Ministerio de Salud.

#### **1.4. Objetivos: General y específicos**

##### **1.4.1 Objetivo general**

- Determinar la relación que existe entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Describir el clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.

- Describir la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.
- Determinar la relación que existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.
- Determinar la relación que existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.
- Determinar la relación que existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.

### **1.5. Hipótesis: General y específicas**

Hipótesis general

H1: Existe una relación significativa entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.

Hipótesis específicas

H<sub>1</sub>: El clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016 se encuentra en un nivel promedio.

H<sub>2</sub>: La motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016 se encuentra en un nivel promedio.

H<sub>3</sub>: Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.

H<sub>4</sub>: Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.

H<sub>5</sub>: Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.

## **1.6 Variables: Definiciones, Operacionalización**

Como variables de estudio se han establecido las siguientes:

VARIABLES A RELACIONAR:

### **Clima laboral**

Definición conceptual:

Son las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone

influye en sus motivaciones y conductas (Litwin y Stringer, 1968; como se citó en Raineri, 2006).

Definición operacional:

Se define operacionalmente como el puntaje obtenido por un efectivo del SEMAN en la Escala Adaptada de Clima Laboral de Umano Consultores.

### **Motivación**

Definición conceptual:

La motivación es el proceso que cumple el rol de activar, orientar, dinamizar y mantener el comportamiento de los individuos hacia la realización de sus objetivos. A pesar de la diversidad de patrones de comportamiento, el proceso es el mismo para todos los seres humanos: el comportamiento es causado (motivado), ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias hacia un objetivo (López, 2005).

Definición operacional:

Se define operacionalmente como el puntaje obtenido por un efectivo de la EDACI en el Cuestionario de Motivación M-L de Vicuña.

A continuación, se presenta la Tabla 1 de Operacionalización de las variables.

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

Variable de estudio:	Dimensión	Indicador	Ítems	Alternativas	Escala de medición
Clima laboral	Conocimiento	Puntaje obtenido en la dimensión.	1, 11, 21, 31, 41, 51, 61.		Intervalo
	Fiabilidad	Puntaje obtenido en la dimensión.	2, 12, 22, 32, 42, 52, 62.		
	Interacción	Puntaje obtenido en la dimensión.	3, 13, 23, 33, 43, 53, 63.		
	Comunicación	Puntaje obtenido en la dimensión.	4, 14, 24, 34, 44, 54, 64.		
	Liderazgo	Puntaje obtenido en la dimensión.	5, 15, 25, 35, 45, 55, 65.	1= --. 2= -. 3= -+.	
	Directriz para las metas	Puntaje obtenido en la dimensión.	6, 16, 26, 36, 46, 56, 66.	4= + 5= ++	
	Eficiencia	Puntaje obtenido en la dimensión.	7, 17, 27, 37, 47, 57, 67.		
	Condiciones laborales	Puntaje obtenido en la dimensión.	8, 18, 28, 38, 48, 58, 68.		
	Compromiso	Puntaje obtenido en la dimensión.	9, 19, 29, 39, 49, 59, 69.		
Desarrollo	Puntaje obtenido en la dimensión.	10, 20, 30, 40, 50, 60, 70.			
Motivación	Logro	Puntaje obtenido en la dimensión.	1a al 18a.	1=Definitivamente en desacuerdo 2=Muy en desacuerdo	Intervalo
	Poder	Puntaje obtenido en la dimensión.	1b al 18b.	3=En desacuerdo 4=De acuerdo	
	Afiliación	Puntaje obtenido en la dimensión.	1c al 18c.	5=Muy de acuerdo 6=Definitivamente de acuerdo.	

## **CAPÍTULO II: DEL MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes: Internacionales y Nacionales**

A continuación, se presentan una serie de estudios relacionados con el tema, tanto a nivel nacional como internacional.

#### **A nivel internacional**

Con respecto al clima laboral, Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) realizaron el estudio titulado: “Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad”, que tuvo como objetivo conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización, el clima organizacional y la relación existente entre estos dos constructos, comparándolos según género. Fue un estudio empírico transversal. La muestra estuvo constituida por 62 trabajadores de la ciudad de Concepción, Chile. Las conclusiones fueron: 1) Respecto al clima organizacional percibido, las mujeres mostraron un nivel alto en todos los factores estudiados y aquellas de 40 a más años obtuvieron valores levemente mayores; 2) Los hombres percibieron el clima a un nivel medio; 3) Del total de las mujeres las relaciones más altas se observaron entre los factores de clima organizacional equidad y el compromiso afectivo y el normativo.

Acosta y Venegas (2010) realizaron el estudio titulado: “Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio”, con el objetivo de identificar el clima organizacional en una empresa cervecera de México. Aplicaron el cuestionario de Litwin y Stringer, que consta de 9 escalas a 49 trabajadores entre hombres y mujeres. Las conclusiones fueron: 1) Los resultados entre las escalas presentaron diferencias significativas, la percepción del clima fue buena en cinco de ellas y negativa en las otras cuatro; 2) Respecto al sexo, de las nueve escalas se encontró diferencias significativas en dos de ellas, siendo las puntuaciones más altas en los hombres; 3) La percepción del clima con respecto a la edad no presentó diferencias estadísticamente significativas, sin embargo, los trabajadores más jóvenes obtuvieron puntuaciones más altas en ocho de las nueve escalas.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008) realizaron el estudio titulado: “Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: Evaluación en una empresa pública chilena, que tuvo como objetivo determinar la existencia de correlación entre las variable clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño, en una muestra de 96 trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule en Chile. Las conclusiones fueron: 1) Existe una correlación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; 2) Existe una relación significativa y además positiva entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores; 3) El clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional, sin embargo el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos



(comportamiento funcionario), y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento y productividad.

Chiang, Salazar y Nuñez (2007) realizaron un estudio titulado: “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1”, cuyo objetivo fue reconocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en un hospital estatal tipo 1 de Chile. Se evaluaron 12 dimensiones del clima y 5 dimensiones de satisfacción. Las conclusiones fueron: 1) El estudio evidenció una correlación estadísticamente significativa entre la variable del clima organizacional coordinación externa y la variable edad de los trabajadores; 2) También se halló correlación estadísticamente significativa en casi todas las variables del clima organizacional con la satisfacción laboral; 3) Las variables del clima organizacional comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, eficiencia de la productividad se relacionaron significativamente con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación de las decisiones y satisfacción con su trabajo en general.

Reinoso y Araneda (2007) realizaron el estudio titulado: “Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas”, cuyo objetivo fue desarrollar y validar un instrumento de medición del clima organizacional. La muestra fue de 153 personas de una empresa de la región de Bío Bío de Chile. Las conclusiones fueron: 1) El instrumento permite conocer tres indicadores que serán las

herramientas a utilizar en los análisis de clima organizacional en las aplicaciones futuras del instrumento: nivel de expectativas, nivel de percepciones e indicador de clima organizacional; 2) Los resultados mostraron un indicador de 87% de clima organizacional; 3) El cuestionamiento inicial permitió el desarrollo de un instrumento válido y confiable que aporta nuevos antecedentes para conocer adecuadamente no solo los factores que los miembros de una organización evalúan en forma deficitaria o positiva, sino que además, conocer las brechas que separan esta evaluación de un estado esperado por parte de los miembros de la organización.

Machado y Rodríguez (2006) realizaron el estudio titulado: “Estudio del clima organizacional en el socio empleado de COOPESALUD R.L. de Pavas durante el periodo setiembre - noviembre 2005”, cuyo objetivo fue analizar la influencia de los componentes organizacionales en el socio-empleado de Coopesalud R.L. Pavas, Costa Rica, durante el desempeño de sus funciones laborales. La muestra estuvo conformada por 113 trabajadores. Evaluaron las dimensiones de estructura, recompensa, identidad, liderazgo, bienestar social, desempeño y decisiones participativas. Las conclusiones fueron: 1) Existe un nivel bueno de clima de 62%, un nivel por mejorar de 36% y un nivel crítico de 2%; 2) No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los resultados del clima y los datos socio-demográficos como nivel educativo, edad, sexo, puesto desempeñado, antigüedad y estado civil; 3) La gestión de recursos humanos mostró una carencia de interacción entre la capacitación y la motivación al cooperativista en la dimensión del desempeño, al no medir

las competencias de cada trabajador, su nivel de aportación a la empresa y darle retroalimentación positiva a la labor desempeñada.

Por otro lado, con respecto a la motivación, Robalino (2013) realizó el estudio titulado: “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del Cantón Pillaro, Provincia de Tungurahua”, cuyo objetivo fue identificar la incidencia de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro en la provincia de Tungurahua, Ecuador. La muestra estuvo conformada por 105 empleados a quienes se les evaluó con un cuestionario de 14 interrogantes. Siendo las conclusiones: 1) El gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro está tomando las iniciativas de sus colaboradores en su desempeño laboral pero no es lo suficiente para motivarlos, esto nos impide que rindan de manera eficiente en sus lugares de trabajo por lo que se ve afectada la institución. 2) Si los niveles de la motivación no se satisfacen en su totalidad los colaboradores podrían verse afectados no solamente en problemas fisiológicos sino también en problemas familiares y sociales impidiendo así un desempeño laboral de alta calidad. 3) La institución está dejando de lado en cuanto la competitividad de los colaboradores, es decir que no se les está dando la mayor importancia por lo que se han visto muy afectadas las áreas del desempeño laboral en un bajo índice de participación de la planificación de actividades, en la organización de materiales, y logro de metas; esto se debe a que la motivación que se les brinda es muy escasa y no es la adecuada; y, 4) En el gobierno municipal del cantón Santiago

de Pillaro no se está tomando en cuenta lo importante que es que los colaboradores se desempeñen de una manera eficiente en sus puestos de trabajo por lo que han dejado en un segundo plano a la motivación y lo que esto representa para una buena imagen institución y en si el éxito empresarial.

Valbuena (2010) realizó el estudio titulado: “Supervisión escolar y motivación al logro de los docentes de las escuelas primarias”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la supervisión y la motivación de los docentes. La muestra fue de 85 docentes y 10 directivos de instituciones educativas de Maracaibo, Venezuela. Las conclusiones fueron: 1) Un 44.93% manifestó que casi siempre se identifican los indicadores de motivación docentes en las supervisiones, mientras que un 8.56% manifestó que casi nunca se evidencian estos indicadores y un 1.27% manifestó que nunca se evidencian; 2) La motivación de los docentes juega un papel importante para la conducción de las instituciones educativas, debido a que ello genera la participación de todos para el logro de los objetivos institucionales; 3) Se identificaron necesidades motivacionales, las cuales estaban relacionadas con: necesidades fisiológicas, sociales, de seguridad, estima, autorrealización, que no siempre se satisfacen, lo cual limita la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzos y compromisos institucionales; 4) Se halló una correlación débil e inversa entre la supervisión y la motivación docente; es decir, a mayor supervisión existiría una menor motivación; sin embargo, este dato no fue significativo.

Ruiz (2009) realizó la investigación titulada: “Evaluación de la calidad educativa en nivel secundaria desde la perspectiva de docentes y alumnos. Caso:

Centro Escolar Campogrande”, con el objetivo de evaluar la calidad educativa en una institución educativa de Sonora, México. Las conclusiones fueron: 1) El 87% de los docentes consideró que su motivación para el trabajo repercutía en el desempeño de los alumnos; 2) Existe una percepción positiva baja de los alumnos hacia la práctica docente; 3) Los alumnos consideran que las técnicas de enseñanza deben incluir actividades que favorezcan la participación activa de los estudiantes y sus técnicas de evaluación deben ser diversificadas, evitando dar mayor peso a los exámenes.

Beltrán (2006) realizó el estudio titulado: “Motivación al logro, evitación al fracaso una comparación en dos comunidades: Sonora-México – Paraíba-Brasil”, cuyo objetivo fue conocer las dimensiones de la motivación al logro y la evitación al fracaso en dos poblaciones: Hermosillo, Sonora y Paraíba, Brasil, respecto a las variables de edad, sexo y estado civil. A través de un muestreo, se evaluaron 596 personas nacidas y/o socializadas en Sonora, México y Paraíba, Brasil. Las conclusiones fueron: 1) La dimensión de motivación al logro el orden y los factores son diferentes para las dos poblaciones, no así para la dimensión de evitación al fracaso; 2) En las medidas totales, por factor de muestra para Sonora se observa que salen más altos en competitividad, en comparación con la muestra de Paraíba. Por otro lado, se observó que en Paraíba salen con medias que indican que se orientan hacia la maestría; 3) En relación al sexo, en motivación al logro, las dos muestras indican que los hombres resultaron más competitivos; 4) En relación a la edad se observa que son más competitivos en comparación a los grupos de mayor edad; 5) En evitación al fracaso en Sonora, los hombres se mostraron más inseguros al logro y dependientes a la evaluación social, en

Paraíba, las mujeres fueron quienes se mostraron más inseguras al logro; 6) Con respecto al estado civil, en ambos grupos poblacionales se encontró que los casados presentan mayor motivación al logro y son más seguros con respecto a la evitación al fracaso.

Hernández (2005) realizó un estudio titulado: “Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Hospital Muñoz Monroy”. Su objetivo fue analizar la calidad percibida del servicio y su relación con aspectos socio psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo), en el Hospital Mario Muñoz Monroy de Cuba; a cuyo efecto determinó el diagnóstico de cada variable y la relación existente entre ellas. Se empleó el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional con 2 estratos. Se emplearon diferentes métodos y técnicas de recogida y análisis de la información (cuestionario, observación, diagrama causa efecto entre otras). Las conclusiones fueron: 1) La motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral y por último del liderazgo; 2) La calidad percibida por el cliente externo es mayor que la que perciben los clientes internos, estos refieren aspectos que no dominan los pacientes por el tipo de servicio que se brinda; 3) A pesar de que el servicio de cirugía presenta una situación más favorable en las 4 variables, con menos variabilidad en el rango medio, el de mejor calidad percibida es el de terapia intensiva y además con una motivación mayor, por lo que se puede afirmar que la motivación tiene gran influencia en la calidad.

## **A nivel nacional**

Con respecto al clima laboral, Águila (2015) realizó el estudio titulado: “Clima laboral en el personal del Servicio de Mantenimiento de La Fuerza Aérea del Perú”, cuyo objetivo fue caracterizar el clima laboral en personal del Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú. La muestra estuvo constituida por 157 efectivos, de ambos sexos. Se administró la Escala de Clima Laboral de UMANO Consultores (2008). Las conclusiones fueron: 1) No existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según sexo; 2) No existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según grado; 3) No existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según estado civil; 4) No existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según tiempo de servicio.

Fuk (2012) realizó el estudio titulado: “Percepción del clima laboral y su relación con la satisfacción laboral y el absentismo en la Caja de Pensión Militar Policial, Lima 2008”, con el objetivo de relacionar las variables percepción del clima laboral, satisfacción laboral y absentismo en el personal de la Caja de Pensión Militar Policial de Lima. Siguió un diseño descriptivo-correlacional. La muestra estuvo conformada por 78 colaboradores de ambos sexos. Se administró una Escala Adaptada de Clima Laboral, la Overall Job Satisfaction Scale y un formulario ad hoc para el registro del absentismo. Las conclusiones fueron: 1) Existe un nivel aceptable de clima laboral a nivel total y en todas las sub-escalas; 2) El nivel de satisfacción laboral de los colaboradores fue promedio tanto a nivel total como en los factores intrínsecos y extrínsecos; 3) El promedio de

absentismo fue de 4.84 días; 5) Existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral y el absentismo según sexo y en la satisfacción laboral según la edad y área de trabajo; 6) Se encontró que todas las sub-escalas y la puntuación total del clima laboral, correlacionaron de manera significativa ( $p < .01$  y  $p < .001$ ) con todas las sub-escalas y el puntaje total de satisfacción laboral; 7) Todas las sub-escalas y la puntuación total del clima laboral, correlacionaron de manera significativa ( $p < .05$ ,  $p < .01$  y  $p < .001$ ) con el absentismo; 8) Todas las sub-escalas y la puntuación total de satisfacción laboral, correlacionaron de manera significativa ( $p < .05$ ) con el absentismo. Se comprobó que entre las tres variables existe una relación altamente significativa ( $p < .001$ ).

Limaylla, Ortiz, Tapia y Valdivia (2010) realizaron la investigación titulada: “El clima organizacional en la Gerencia de Recursos Humanos de una Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima”, cuyo objetivo fue analizar el clima organizacional en la Gerencia de Recursos Humanos. Aplicaron una encuesta compuesta de doce dimensiones. Las conclusiones fueron: 1) Existe un clima general a nivel aceptable; 2) Las dimensiones que alcanzaron un mayor puntaje, fueron condiciones de trabajo, valores e imagen institucional y organización en el trabajo; 3) Las dimensiones que alcanzaron menor puntaje fueron compensación y prestaciones, capacitación y desarrollo, liderazgo y supervisión y participación y relaciones laborales; 4) Con relación al sexo, mostraron que las mujeres percibieron un mejor clima que los hombres.



Flores y Saavedra (2008) realizaron el estudio titulado: “Relación entre clima y satisfacción laboral en la empresa Computer Phone Center SRL de la ciudad de Piura”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima y satisfacción laboral. Fue un estudio correlacional y aplicaron una escala de clima y otra de satisfacción a 25 trabajadores de ambos sexos. Las conclusiones fueron: 1) El clima organizacional fue favorable en los trabajadores de la empresa Computer Phone Center SRL de la ciudad de Piura; 2) La satisfacción laboral fue regular en los trabajadores de la empresa Computer Phone Center SRL de la ciudad de Piura; 3) No existe correlación estadísticamente significativa entre el clima y la satisfacción laboral.

Gutiérrez (2007) realizó el estudio titulado: “Clima laboral en el personal administrativo de una universidad privada”, cuyo objetivo fue analizar el clima laboral del personal administrativo. La muestra fue de 170 trabajadores administrativos de una universidad privada del distrito de Surco. Las conclusiones fueron: 1) Existe una categoría promedio de clima laboral en los trabajadores administrativos; 2) No existen diferencias significativas según género de los trabajadores administrativos; 3) No existen diferencias significativas según edad de los trabajadores administrativos; 4) No existen diferencias significativas según estado civil de los trabajadores administrativos; 5) No existen diferencias significativas según tiempo de servicio de los trabajadores administrativos.

Palma (2005) realizó el estudio titulado: “*Escala clima laboral CL-SPC*”, con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional en trabajadores

dependientes de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Elaboró y estandarizó un instrumento con una muestra de 1323 trabajadores. El análisis estadístico confirmó la validez y confiabilidad del instrumento. Las conclusiones fueron: 1) Existe una percepción media del clima laboral en la muestra total; 2) Al comparar el clima laboral con las características socio-demográficas, se encontraron diferencias significativas por sexo a favor de los hombres, por tipo de organización a favor de las empresas particulares de producción, por jerarquía laboral a favor de los directivos; 3) No se encontraron diferencias significativas en el clima laboral por edad, condición laboral ni tiempo de servicios.

Por otro lado, con respecto a la motivación, Torres (2015) realizó el estudio titulado: “Motivación para el trabajo en el personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI”, cuyo objetivo fue caracterizar los niveles de motivación para el trabajo en el personal de la EDACI. La muestra estuvo constituida por 89 efectivos, de ambos sexos, de la Escuela de Aviación Civil del Perú. Se administró el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro, (1985). Las conclusiones fueron: 1) Existe un nivel promedio de motivación en el personal de la EDACI; 2) Existen diferencias significativas en la motivación para el trabajo según sexo y estado civil; 3) No existen diferencias significativas en la motivación para el trabajo, según grado y tiempo de servicio.

Ráez (2012) realizó el estudio titulado: “Motivación y clima institucional en docentes de dos instituciones educativas del distrito de San Juan de Miraflores – Lima”, con el objetivo de determinar la relación entre la motivación y el clima

institucional en docentes de dos instituciones educativas. Se estudió a una población de 81 docentes, a quienes se les aplicó el Cuestionario de motivación para el trabajo (Toro, 1985) y un Test de Clima Institucional (UMANO, 2008). Las conclusiones fueron: La motivación de los docentes de las instituciones educativas se encontraba en un nivel promedio; 2) Existen diferencias significativas en la motivación de los docentes; 3) Existen diferencias significativas en el clima institucional; 4) Existe una correlación débil, inversa y significativa entre la motivación y el clima institucional.

Ramírez (2008) realizó el estudio titulado: “Motivación en los docentes de los diferentes niveles educativos del distrito de Surco”, cuyo objetivo fue analizar la motivación en docentes de diferentes niveles educativos. Las conclusiones fueron: 1) Los aspectos de la realidad educativa tienen una relación significativa con la motivación laboral de los docentes en el distrito de Surco; 2) La motivación laboral correlacionó positivamente con las relaciones interpersonales, la comunicación, la posición laboral actual, el reconocimiento laboral y el ambiente y las condiciones de trabajo, remuneraciones percibidas y la exigencia en el mercado de un reconocimiento social; 3) Las correlaciones se dan por igual en los diferentes niveles educativos.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Clima laboral

De acuerdo a Brunet (2004; como se citó en Edel, García y Guzmán, 2007), el concepto de clima laboral subyace en dos grandes escuelas de pensamiento, la *Gestalt* y el Funcionalismo.

El movimiento de la *Gestalt*, nació en Alemania durante las primeras décadas del siglo XX representado por los profesores berlineses, Max Wertheimer, Kurt Koffka y Wolfgang Köhler (García, 2006) y generó una revolución copernicana en la psicología al plantear la percepción como el proceso inicial de la actividad mental y no un derivado cerebral de estados sensoriales (Oviedo 2004). Se concebía al sujeto como una persona percibiente del entorno que lo rodea, no limitándose a ser un simple trasmisor entre el estímulo y la respuesta (Wolman, 1978; como se citó en García 2006).

Para la escuela Funcionalista el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (Edel, García y Guzmán, 2007).

El término de clima social aparece por primera vez en la bibliografía científica en el año 1939 en un trabajo publicado por Lewin, Lippitt y White y realizado en un campamento de verano (García, 2006).

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gellerman en 1960 según Brunet (1992; como se citó en Gómez, 2004), sin embargo, García (2006) precisa que el término utilizado por él fue de personalidad de la empresa.

Para autores como Reichers y Schneider 1990 (como se citó en García, 2006), consideran que el concepto de clima ha pasado por tres etapas:

- Etapa 1: Introducción y elaboración. Como se dijo anteriormente el término clima social aparece en 1939, pero es a partir de los años 60 cuando se empieza a introducir el término de clima organizacional, debido al cambio de concepción de las organizaciones de simples factorías a entornos psicológicamente significativos para sus miembros.
- Etapa 2: Evaluación e incremento. Se produce en los años 70 con un apreciable número de investigaciones sobre el clima y sus conceptos.
- Etapa 3: Consolidación y acomodación. Desarrollada en los años 80, se clarifican conceptos, disminuyen las controversias conceptuales, se llevan a cabo revisiones sobre el estado del arte del clima organizacional y su importancia para el conocimiento de las organizaciones.

Autores como Segredo (2011), García (2006), Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006), Gómez (2004) y Chiang, Núñez y Huerta

(2005) hacen referencia a tres grandes perspectivas en las que se han agrupado las diversas definiciones de clima organizacional, siendo ellas las siguientes:

- Perspectiva realista, objetiva o estructural. Desde esta perspectiva el clima organizacional es considerado una característica de la organización independientemente de la percepción de sus integrantes donde el individuo es un observador e informador al respecto. Esta perspectiva está representada en investigadores que definen el clima como un conjunto de atributos de la organización, y destacan entre ellos Ekvall (1986).
  
- Perspectiva fenomenológica, individual o perceptual. Esta perspectiva pone énfasis en las percepciones que el individuo tiene de su entorno, siendo los factores individuales aquellos que determinan las percepciones (García, 2006). Como representantes de esta perspectiva, contamos con investigadores que han definido el clima laboral como la percepción de los individuos sobre la organización; entre ellos tenemos a Peiró (1990; como se citó en Fuk, 2012).
  
- Perspectiva interaccionista o de síntesis. Esta perspectiva considera el clima como el resultado de la interacción de las características de la organización y las de los individuos que las perciben y pretenden salvar la dicotomía entre las dos perspectivas anteriores, la objetiva y la subjetiva.

Entre los investigadores que definen el clima laboral desde la perspectiva interaccionista tenemos a Litwin y Stringer (1968; como se citó en Álvarez, 2002) y Raineri (2006).

Gonçalves (2000) resalta ciertos elementos que componen el clima laboral y que se articulan claramente con el enfoque interaccionista:

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

Mora y Volkwein (1992; como se citó en García, 2006) incorporan una cuarta perspectiva, la cultural; defienden el impacto de la cultura organizacional en los procesos de interacción social y las percepciones de la organización.

Mañas, González-Romá y Peiró (1995; como se citó en García, 2006) consideran que esta cuarta perspectiva incorpora los tres enfoques antes citados,

el estructural, perceptual e interactivo. Un representante de este enfoque es Ashforth (1985; como se citó en Fuk, 2012).

Por otro lado, con respecto a las teorías del clima laboral, la teoría mayormente citada por investigadores, tanto a nivel internacional, como nacional, es la de Likert, quien además desarrolló un instrumento de evaluación (Palma, 2000; García, 2006).

Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción está causada por la percepción (Edel, García y Guzmán, 2007; Sandoval, 2004).

Likert (como se citó en Sandoval, 2004; Chiang, Núñez y Huerta, 2005) considera la existencia de tres tipos de variables que determinan las características de una organización e influyen sobre la percepción individual del clima laboral. Las variables causales o independientes indican el sentido en que la organización evoluciona y obtiene resultados (estructura, organización, administración, reglas, actitudes, competencias). Las variables intermedias, que son los procesos organizacionales (motivación, actitudes, comunicación, toma de decisiones). Y por último las variables finales o dependientes, las que resultan de los efectos de las variables causales e intermedias (productividad, ganancias, pérdidas).



Para Likert, cuando estas tres variables interactúan, determinan dos tipos de clima organizacional, el autoritario y el participativo. El clima autoritario se subdivide en dos tipos, el autoritario explotador y el autoritario paternalista. Asimismo, el clima participativo se subdivide en consultivo y participación en grupo. A continuación, pasaremos a definir a cada uno de los cuatro tipos de clima organizacional (Chiang, Núñez y Huerta, 2005):

- Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no muestra confianza en sus colaboradores, la interacción entre superiores y colaboradores es casi nula, las decisiones recaen en los jefes y se percibe un clima de temor.
- Autoritario paternalista: en este tipo de clima existe confianza entre la dirección y colaboradores, se motiva a la gente a través de recompensas y castigos, se aplica el control. Impresiona que se trata de un ambiente estable y estructurado, sin embargo, se considera que la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores.
- Participativo consultivo: aquí los superiores muestran confianza e interactúan con sus colaboradores y les delegan para que tomen decisiones específicas; buscan satisfacer las necesidades de estima de los colaboradores; el ambiente es dinámico y se trabaja en base a objetivos a alcanzar.
- Participación en grupo: los superiores muestran confianza plena en sus colaboradores, se busca la integración entre todos los niveles, la

comunicación fluye en todos sentidos, las relaciones de trabajo se basan en amistad y las responsabilidades son compartidas. El trabajo en equipo caracteriza este tipo de clima como medio para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los dos primeros tipos de clima por tener una estructura rígida y cerrada, el clima no es favorable; en cambio en los dos últimos tipos de clima caracterizados por tener una estructura abierta y flexible crearían un clima favorable en la organización.

Para el presente estudio estamos considerando el enfoque interaccionista de Litwin y Stringer (1968; como se citó en Machado y Rodríguez, 2006; Segredo, 2011) porque permite considerar la medición del clima a través de las percepciones de los colaboradores de una organización y aplicar cuestionarios para ello.

Por otro lado, los factores o dimensiones del clima laboral son las descripciones de situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1988; como se citó en García, 2006).

Existen diversos tipos de dimensiones dependiendo del enfoque o perspectiva aplicado sobre el clima laboral, del tipo de organización donde aplicarse y del instrumento, entre otros.

A nivel nacional Orbegoso (2008) hace referencia al cuestionario sobre clima organizacional desarrollado por Pulido (2003; como se citó en Fuk, 2012),

el cual considera 10 dimensiones: valores compartidos, habilidades de interacción, bienestar de los colaboradores, desarrollo de liderazgo organizacional, estilo de gestión, filosofía organizacional, diseño organizacional, comunicaciones, decisión para la eficiencia del conocimiento y sistemas de medición y control.

Por su parte, Palma (2005) diseñó una escala de clima laboral en la que considera 5 factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

A nivel internacional, es importante señalar el estudio que realizaron Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970; como se citó en García, 2006), quienes al revisar una serie de estudios establecieron la existencia de cuatro dimensiones comunes: autonomía individual, grado de estructuración impuesta por la situación, orientación a la recompensa y consideración, cordialidad y apoyo. A éstas, les fue agregada una quinta dimensión, la orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación, por Payne y Pugh (1976; como se citó en Fuk, 2012).

Koys y DeCotiis (1991; como se citó en García, 2006) realizaron una revisión de las dimensiones que aparecían en las publicaciones hasta aquel entonces y encontraron 80 dimensiones. Ante tal cantidad de ellas realizaron una selección de las mismas, quienes deberían cumplir tres criterios: ser una medida de percepción, una medida descriptiva y no de actividades y no ser un aspecto de estructura. Al realizar este proceso se quedaron con 61 dimensiones a las que

aplicaron un cuarto criterio: descartar aquellas que solo aparecían en un estudio y no podría unirse con otras dimensiones, quedando así un grupo de 45 dimensiones. Estas últimas fueron sometidas a un análisis estadístico y obtuvieron una síntesis de las 8 dimensiones siguientes: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación.

Litwin y Stringer (1968; como se citó en García y Pineda, 2003), definen 9 dimensiones de clima laboral, siendo éstas: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, normas, conflicto e identidad.

La escala de clima social laboral de Moos, Moos y Trickett (1974; como se citó en Orbegoso, 2008; Reinoso y Araneda, 2007) identifica 10 factores, entre ellos: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Al hacer una revisión de las dimensiones que consideran algunas consultoras del medio, se encontró lo siguiente:

La consultora ADECCO (2008), considera 11 dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, calidad y cantidad de trabajo, trabajo en equipo, desarrollo profesional, claridad organizativa, comunicación interna, reconocimiento al trabajo realizado, relaciones entre áreas, identificación con la compañía, beneficios y compensaciones.

La consultora STRATEGY (2008), considera 5 variables para realizar el diagnóstico de clima organizacional, siendo ellas: desarrollo, compromiso, control, comunicación y compensaciones.

UMANO CONSULTORES (2008), evalúa 10 dimensiones: conocimiento, fiabilidad, interacción, comunicación, liderazgo, directriz para las metas, eficiencia, condiciones laborales, compromiso y desarrollo.

TAWA (2008), evalúa 11 factores: conocimiento de objetivos; satisfacción/identificación con la empresa; condiciones de trabajo; iniciativa, empowerment, responsabilidad y creatividad; compañerismo, camaradería y relaciones interpersonales; estilos de dirección/liderazgo; puesto de trabajo; compensación y remuneración; reconocimiento al trabajo; comunicación y desarrollo profesional/ capacitación.

Hay Group (2009; como se citó en Segredo, 2011) plantea 6 dimensiones: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo.

Great Place To Work (2010), considera 5 dimensiones: credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería.

Right Management Perú (2010) considera 11 dimensiones: cultura, motivación, integración, roles, colaboración, liderazgo, resultados, objetivos, administración del recurso humano, comunicación, sueldo y prestaciones.

Motivación

### **2.2.2 Motivación**

Según López (2005) la motivación es proceso que cumple el rol de activar, orientar, dinamizar y mantener el comportamiento de los individuos hacia la realización de sus objetivos. A pesar de la diversidad de patrones de comportamiento, el proceso es el mismo para todos los seres humanos: el comportamiento es causado (motivado), ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias hacia un objetivo.

Del mismo modo, existen otras definiciones como la de Stoner y Wankel (1996) quienes señalan que el término motivación se emplea para referirnos a los impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, que desencadenan, canalizan y justifican la conducta humana y le brindan sentido.

A pesar de su larga historia en la literatura académica, la motivación sigue siendo un tema de considerable interés para explicar el comportamiento de los seres humanos en sus respectivos trabajos. En el caso de la presente investigación, se trata del comportamiento de los docentes en las escuelas. Es por ello que no se tratará conceptos antiguos, ni una revisión de la evolución del concepto de motivación en sí, sino más bien, se pondrá interés en la aplicación de este concepto en el campo de lo laboral. En suma, la motivación sigue siendo considerada como un elemento clave en el comportamiento organizacional, y una fuerza laboral motivada sigue siendo considerada como esencial para la competitividad de las organizaciones.

La literatura ha producido un número significativo de teorías para la comprensión de la motivación laboral. Aunque, en general, estas teorías ya pueden ser consideradas un poco antiguas (Ambrose y Kulik, 1999; Arrieta y Navarro, 2008), sin embargo, han ofrecido una comprensión parcial, de la motivación en el trabajo. Como Kanfer, Chen y Pritchard (2008) señala, que las diversas teorías han sacrificado la integridad de la precisión, aunque dada la cantidad de conocimiento que se genera en el campo, parece que el enfoque ha sido útil. Lo que las diferentes teorías han logrado es poner de relieve los diversos procesos clave que operan en diferentes niveles de análisis o de distintas concepciones epistemológicas sobre el comportamiento humano. El resultado de esto es que una información muy precisa ya está disponible en relación con los diferentes mecanismos involucrados en la conducta motivada (Navarro, Yepes, Ayala y De Quijano, 2011).

En 1998 Quijano y Navarro propusieron un modelo integrado de motivación en el trabajo como parte de lo que llamaron la Auditoría del Sistema Humano, un marco general de la evaluación de la organización y la intervención (Quijano, Navarro, Yepes, Berger, y Romeo, 2008). Este modelo considera la motivación en el trabajo como el grado de esfuerzo que la gente está dispuesta a ejercer en su trabajo (Quijano y Navarro, 1998) e integra las aportaciones de la teoría clásica, como las necesidades, el concepto de la instrumentalidad, la auto-eficacia de la teoría social cognitiva (Bandura, 1986), la equidad percibida, un concepto utilizado en las teorías de la justicia organizacional, y los estados psicológicos críticos del modelo de trabajo de características. En relación con otros modelos, este modelo integrado, se centra en la motivación en el trabajo y

el uso de un concepto implícito del mismo. Con este tipo de combinación, se diferencia de todos los modelos anteriores. Y esto es importante porque los investigadores y los profesionales pueden estar interesados en los modelos aplicados centrados sólo en la motivación del trabajo, el cual es nuestro caso.

El modelo integrado se basa en la suposición de que la gente tiene un conjunto de necesidades que, en el caso de los trabajadores, los llevan a comportarse de cierta manera a fin de satisfacerse. Es importante tener en cuenta que estas necesidades son las disposiciones individuales de diversos grados de estabilidad que orientan el comportamiento con el objetivo de lograr la satisfacción y reducción de la tensión producida por necesidades insatisfechas (Kanfer, 1990). Como tal, las necesidades representan la fuente de energía que impulsa la conducta motivada de los empleados. El modelo considera un conjunto de diez diferentes necesidades: 1) pagar, 2) cobertura de salud y física, 3) estabilidad en el trabajo, 4) relaciones con los compañeros de trabajo, 5) apoyo de los jefes, 6) reconocimiento por el trabajo bien hecho, 7) mejora de la retribución; 8) promoción, 9) aplicación de conocimientos y habilidades y 10) desarrollo profesional.

Estas diez necesidades son consideradas como necesidades intrínsecas y necesidades extrínsecas, una clasificación que es consistente con las formas más comunes de entender la motivación intrínseca y extrínseca en el contexto de trabajo (Gagné y Deci, 2005). También es de interés conocer la relevancia o la fuerza de estas necesidades, ya que no todas ellas servirán para dirigir el comportamiento.



Por último, cabe señalar que el modelo ha sido utilizado por los profesionales de recursos humanos como una herramienta de evaluación en una veintena de organizaciones de Brasil, Chile, España, México, Perú, Polonia, Portugal y el Reino Unido. Esto indica que los profesionales han encontrado que el modelo proporciona información relevante para las intervenciones (Navarro, Yepes, Ayala y De Quijano, 2011).

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **Afiliación**

Es la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas, donde la calidez de la relación juega un papel importantísimo (Toro, 1985).

### **Autorealización**

Es el comportamiento que se evidencia por los deseos o la realización de actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos (Toro, 1985).

### **Clima laboral**

Son las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone

influye en sus motivaciones y conductas (Litwin y Stringer, 1968; como se citó en Raineri, 2006).

### **Compromiso**

Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad pre-establecidos (UMANO Consultores, 2008).

### **Comunicación**

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de una comunicación horizontal entre compañeros, jefes y subordinados (UMANO Consultores, 2008).

### **Condiciones laborales**

Son las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas (UMANO Consultores, 2008).

### **Condiciones motivacionales internas**

Son aquellas condiciones intrínsecas que posee todo individuo, que nacen de su yo interno y que le impulsan a seguir una determinada línea de acción y ejecución (Toro, 1985).

### **Conocimiento**

Es la existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes (UMANO Consultores, 2008).

### **Desarrollo**

Es la percepción de los empleados sobre el ánimo y el apoyo por parte de los directivos, para asumir riesgos, ser creativo, asumir nuevas áreas de trabajo y promover iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo (UMANO Consultores, 2008).

### **Directriz para las metas**

Representa la percepción que tiene los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras normas dirigidas al logro de las metas institucionales (UMANO Consultores, 2008).

### **Eficiencia**

Es el de los medios disponibles, de manera racional, para llegar a una meta (UMANO Consultores, 2008).

### **Fiabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble supervisión en el trabajo (UMANO Consultores, 2008).

### **Interacción**

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados (UMANO Consultores, 2008).

### **Liderazgo**

Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas (UMANO Consultores, 2008).

### **Logro**

Es el comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer y crear algo excepcional de obtener cierto nivel de excelencia, aventajando a otros, con la finalidad de alcanzar metas o resultados (Toro, 1985).

### **Motivación**

Es el proceso que cumple el rol de activar, orientar, dinamizar y mantener el comportamiento de los individuos hacia la realización de sus objetivos. A pesar de la diversidad de patrones de comportamiento, el proceso es el mismo para todos los seres humanos: el comportamiento es causado (motivado), ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias hacia un objetivo (López, 2005).

**Poder**

Es la acción que buscan ejercer dominio, control e/o influencia, no sólo en personas o grupos, sino además sobre los diversos medios que permitan adquirir, mantener o consolidar el control sobre las posiciones de mando, influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas (Toro, 1985).

**Reconocimiento**

Se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar (Toro, 1985).

## CAPÍTULO III: DEL MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Enfoque, alcance o tipo y diseño de investigación

1° Enfoque: Cuantitativo.

2° Tipo: No experimental.

3° Diseño: Descriptivo correlacional. La presente investigación corresponde a un diseño descriptivo-correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), debido a que se pretende analizar la relación entre las variables clima laboral y motivación en el Personal Militar y Civil de la EDACI.

### 3.2 Población, muestra y muestreo

La población de la EDACI, para el presente estudio, está constituida por 169 efectivos, distribuidos entre Oficiales, Técnicos/Suboficiales y personal civil, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

*Distribución de la población*

Grado	Población
Oficiales	64
Técnicos y Suboficiales	77
Civiles	28
Total	169

La muestra quedó conformada por 84 efectivos, cuya distribución se muestra en la Tabla 3. Cabe señalar que el personal militar está en actividad y se ha considerado personal civil nombrado y personal civil contratado en el año en que se realizó la investigación. Esta muestra fue calculada empleando la fórmula para la determinación de muestras finitas; es decir, cuando se conoce el tamaño de la población.

$$n = \frac{(Z\alpha^2) * (P * Q) * N}{(N-1) * E^2 + (Z\alpha^2) * (P * Q)}$$

Donde:

N= Tamaño de la muestra.

Z $\alpha$ = Nivel de confianza para un error de tipo I al 95% de confianza.

P= Proporción de efectivos con la característica a estudiar (se asume la máxima posible).

Q = 1- P.

N= Tamaño de la población.

E= Error.

Reemplazando:

n= 84.

Z $\alpha$ = 1.96.

P= 0.5

Q = 0.5

N= 169.

E= 0.076.

En la Tabla 3 se aprecia que la muestra está constituida principalmente por Técnicos y Suboficiales (45.2%), seguido de Oficiales (38.1%) y empleados civiles (16.7%).

Tabla 3

*Distribución de la muestra*

Grado	Fr.	%
Oficiales	32	38.1
Técnicos y Suboficiales	38	45.2
Civiles	14	16.7
Total	84	100.0

El muestreo fue de tipo probabilístico; es decir, los 84 participantes en el estudio fueron seleccionados aleatoriamente de la población.

En la Tabla 4 se presentan las características de los participantes en la presente investigación. Se aprecia que la mayoría de participantes en el estudio son de sexo masculino (77.4%), casados o convivientes (60.7%), de nivel de instrucción superior técnico (48.8%) y con 1 a 5 años de servicio (36.9%).



Tabla 4

*Distribución de los participantes en la investigación*

Variables	Fr.	%
<b>Sexo</b>		
Femenino	19	22.6
Masculino	65	77.4
<b>Estado civil</b>		
Soltero	28	33.3
Casado o conviviente	51	60.7
Divorciado o separado	5	6.0
<b>Nivel de instrucción</b>		
Secundaria	7	8.3
Superior técnico	41	48.8
Superior universitario	36	42.9
<b>Tiempo de servicio</b>		
1a 5	31	36.9
6 a 10	12	14.3
11 a 15	4	4.8
16 a 20	0	0.0
21 a más	37	44.0
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

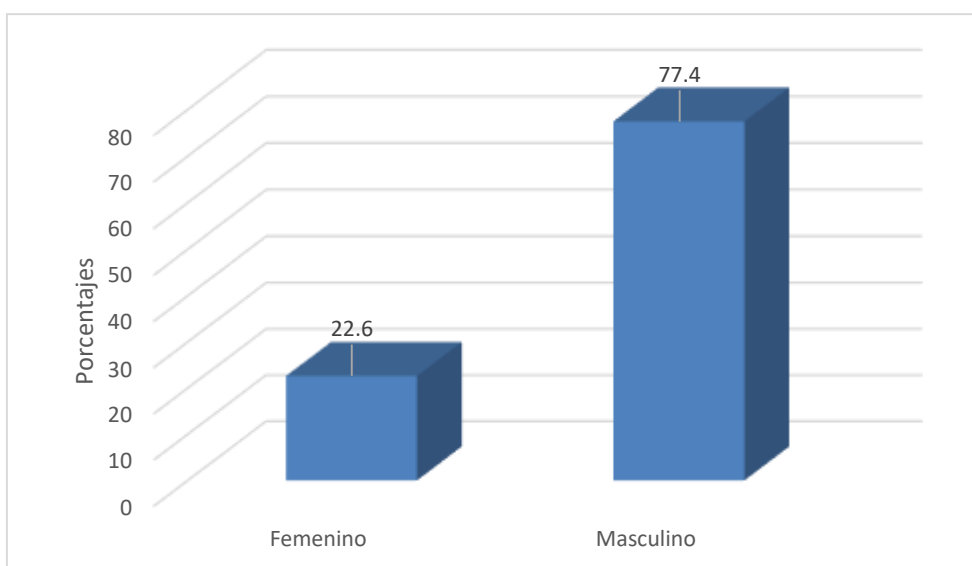


Figura 1. Distribución de la muestra según sexo

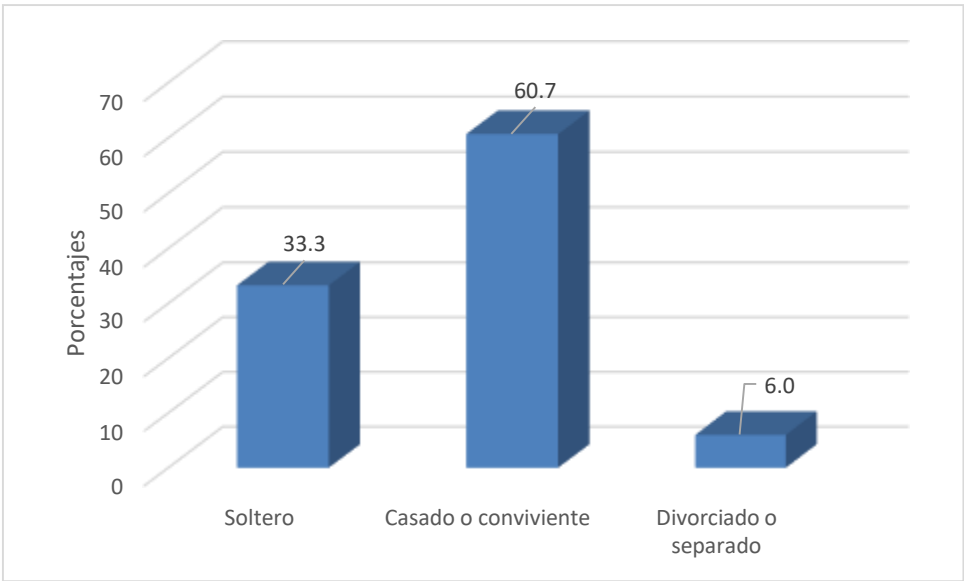


Figura 2. Distribución de la muestra según estado civil

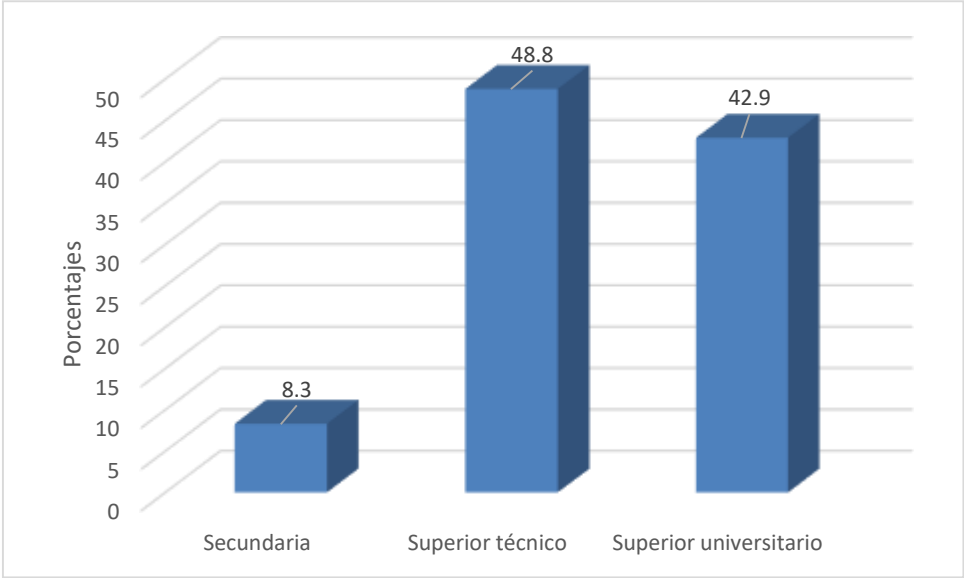
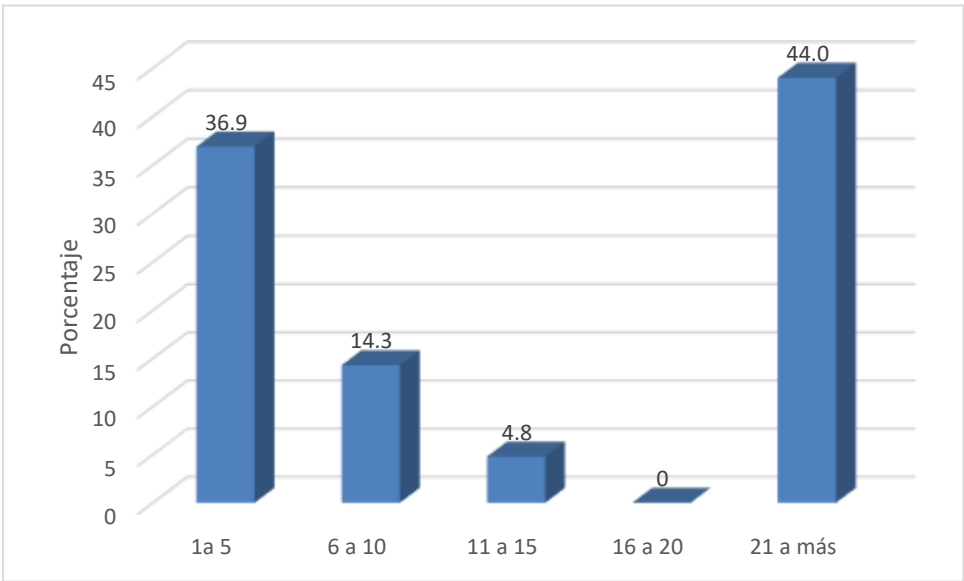


Figura 3. Distribución de la muestra según nivel de instrucción



*Figura 4.* Distribución de la muestra según tiempo de servicio

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En la presente investigación se utilizó la técnica de encuesta (Alarcón, 2013).

Para la medición del clima laboral de los efectivos de la EDACI se ha seleccionado la Escala Adaptada de Clima Laboral de Umano Consultores y para la medición de la motivación se empleó la Escala de Motivación M-L de Vicuña. A continuación, se describen cada uno de los instrumentos.

#### **Escala Adaptada de Clima Laboral de Umano Consultores.**

Este instrumento fue construido por UMANO Consultores (2008) y adaptado en nuestro medio por Fuk (2012). Está construida sobre la base de una escala tipo Likert con opciones de respuesta que el evaluado de elegir: “- -“, “-“, “-+”, “+”, “++”, las cuales van de menos (discrepancia) a más (acuerdo) y está compuesta por 70 ítems, organizados en 10 dimensiones, siendo ellas las siguientes:

1. Conocimiento
2. Fiabilidad.
3. Interacción.
4. Comunicación.
5. Liderazgo.
6. Directriz pata las metas.
7. Eficiencia.

8. Condiciones laborales.
9. Compromiso.
10. Desarrollo.

Además, se agregaron 4 ítems de deseabilidad social, que no se computan para estimar el puntaje total de clima laboral, haciendo un total de 74 ítems.

La escala nos permite obtener el nivel de clima laboral general en base al puntaje total y el nivel de clima por cada una de las 10 dimensiones.

### **Validez y confiabilidad**

Fuk (2012) llevó a cabo un estudio piloto, con 78 trabajadores de la Caja de Pensión Policial-Militar de Lima, con la finalidad de determinar las propiedades psicométricas de este instrumento. Para ello, realizó un análisis de ítems, mediante la correlación ítem-test de Pearson corregida, la cual halló correlaciones que van desde 0.325 hasta 0.745, todas significativas.

Seguidamente la prueba de confiabilidad de consistencia interna Alpha de Cronbach obtuvo coeficientes por encima de 0.70 en las dimensiones y el puntaje general de la escala, estos valores oscilaron desde 0.75 (para la dimensión eficiencia) hasta 0.87 (para la dimensión directriz para metas), siendo 0.98 para la escala total.

Con respecto a la calificación, se asignan las siguientes puntuaciones, según la respuesta marcada por el evaluado:

“- -“: 1 punto.

“-“: 2 puntos.

“-+“: 3 puntos.

“+“: 4 puntos.

“++“: 5 puntos.

### **Escala de Motivación**

Fue desarrollado por Luis Vicuña Peri y sus colaboradores: Héctor Hernández y Rune Arauco Mengoni, en el año 1996 en Lima. Su objetivo es explorar la Motivación para el logro, afiliación y poder en jóvenes y adultos basados en la teoría de la motivación de Mc Clelland. Su forma de administración es individual o colectiva, el tiempo de aplicación es de aproximadamente veinte minutos.

Estos ítems que en su totalidad son 18, agrupados en tres dimensiones: Motivación de logro, motivación de afiliación y la motivación de poder.

La calificación se realiza sumando los valores, según las respuestas dadas por el sujeto siguiendo la estructura de los ítems que corresponde a cada dimensión.

### **Validez y confiabilidad:**

La demostración si las escalas cumplen con su propósito establecido fue dado por el método de análisis de contenido, mediante el criterio de jueces y por la validez de constructo. Posee una validez de 0.01 según la opinión de jueces y una confiabilidad de 0.88 habiéndose utilizado el método de test-retest (Vicuña et.al, 1996, como se citó en Vicuña, 2001).

### **3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se procedió a aplicar los instrumentos al personal del EDACI que se encontraban en el momento coordinado para tal actividad.

Se les indicó que la prueba era anónima y que deberían llenar la ficha de datos personales y la encuesta, previo a ello se les solicitó que llenaran la hoja de consentimiento informado, para cumplir con las consideraciones éticas de toda investigación con humanos.

El tiempo de aplicación del instrumento fue de aproximadamente 30 minutos. Se aplicó evitando todo tipo de interferencias.

Luego de aplicadas las pruebas se procedió a calificarlas utilizando un procedimiento de control de calidad de la información recolectada.

Posteriormente, se elaboró una base de datos, en el programa estadístico SPSS, versión 23.

Los cálculos estadísticos que se emplearon en la presente investigación fueron los siguientes:

- Análisis de ítems con correlación de Pearson corregida para estimar la validez del instrumento.
- Análisis de consistencia interna con Alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad del instrumento.
- Estadística descriptiva: medidas de tendencia central (media) y medidas de variabilidad (desviación estándar y coeficiente de variación).
- Test de Kolmogorov-Smirnov, para determinar si la distribución de los datos es normal.
- Prueba de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación entre las variables de estudio.

Los resultados se analizaron con un nivel de significancia de  $p < .05$ .



## **CAPÍTULO IV: DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos**

#### **4.1.1 Validez y confiabilidad de la Escala Adaptada de Clima Laboral**

Para el presente estudio, se validó nuevamente el instrumento debido a que no existen antecedentes de las propiedades de medición de esta prueba con el personal que labora en la EDACI.

El análisis de ítems halló correlaciones que van desde 0.256 ( $p < .001$ ) hasta 0.707 ( $p < .001$ ), demostrándose la validez del instrumento, ya que los coeficientes de correlación hallados son superiores a 0.20 y son significativos ( $p < .001$ ), lo cual se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

*Análisis de ítems de la Escala de Clima Laboral*

Item	“r”		Item	“r”		Item	“r”	
1	0.290	***	26	0.515	***	51	0.506	***
2	0.400	***	27	0.272	***	52	0.683	***
3	0.460	***	28	0.489	***	53	0.273	***
4	0.447	***	29	0.380	***	54	0.461	***
5	0.381	***	30	0.333	***	55	0.441	***
6	0.407	***	31	0.648	***	56	0.475	***
7	0.553	***	32	0.518	***	57	0.526	***
8	0.602	***	33	0.437	***	58	0.478	***
9	0.528	***	34	0.418	***	59	0.509	***
10	0.429	***	35	0.418	***	60	0.648	***
11	0.264	***	36	0.545	***	61	0.598	***
12	0.316	***	37	0.601	***	62	0.510	***
13	0.283	***	38	0.565	***	63	0.703	***
14	0.450	***	39	0.553	***	64	0.685	***
15	0.521	***	40	0.380	***	65	0.525	***
16	0.417	***	41	0.361	***	66	0.531	***
17	0.259	***	42	0.590	***	67	0.656	***
18	0.525	***	43	0.530	***	68	0.487	***
19	0.525	***	44	0.256	***	69	0.564	***
20	0.488	***	45	0.432	***	70	0.707	***
21	0.587	***	46	0.547	***	71	0.693	***
22	0.374	***	47	0.605	***	72	0.362	***
23	0.367	***	48	0.559	***	73	0.437	***
24	0.471	***	49	0.542	***	74	0.577	***
25	0.464	***	50	0.506	***			

\*\*\* Altamente significativo (p < .001)

La prueba de confiabilidad de consistencia interna Alpha de Cronbach obtuvo coeficientes por encima o cercanos de 0.70 en las dimensiones y el puntaje general de la escala, tal como se muestra en la Tabla 6, lo cual indica que el instrumento es confiable.

Tabla 6

*Coefficientes Alpha de Cronbach para la Escala de Clima Laboral*

Dimensiones	Alpha	
Conocimiento	0.729	***
Fibailidad	0.678	***
Interacción	0.724	***
Comunicación	0.791	***
Liderazgo	0.780	***
Directriz para metas	0.752	***
Eficiencia	0.827	***
Condiciones laborales	0.796	***
Compromiso	0.729	***
Desarrollo	0.842	***
Escala total	0.972	***

\*\*\* Altamente significativo ( $p < .001$ )

Luego se procedió a construir un baremo mediante percentiles, el cual se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

*Baremo para la Escala de Clima Laboral*

Pc	Conoci miento	Fiabilidad	Interacc ión	Comuni cación	Lideraz go	Directri z	Eficien cia	Condici ones	Compro miso	Desarro llo	Total
5	17	18	16	15	15	16	15	14	17	11	163
10	18	20	18	18	18	18	17	16	19	16	177
15	20	21	19	19	19	20	19	18	20	18	191
20	21	21	20	21	20	20	19	19	21	19	203
25	21	21	20	21	21	21	21	21	21	20	209
30	22	21	21	21	21	21	21	21	22	20	213
35	22	22	22	22	21	22	22	22	22	21	220
40	22	22	22	22	22	22	22	22	23	21	225
45	23	23	22	23	22	23	22	22	23	22	231
50	23	23	23	23	23	23	23	23	24	22	233
55	23	23	23	23	23	24	23	23	24	23	235
60	24	24	23	23	24	24	24	23	24	24	238
65	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	239
70	24	24	24	24	24	25	24	24	25	25	241
75	25	25	24	24	25	25	25	24	25	25	243
80	25	25	24	25	25	26	25	25	25	25	245
85	25	26	25	25	25	26	26	26	26	25	246
90	26	27	26	26	26	26	27	27	26	26	252
95	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	274

#### 4.1.2 Validez y confiabilidad de la Escala de Motivación

Se realizó un análisis de ítems, para cada dimensión del instrumento. En la Tabla 8 se presentan los resultados del análisis de ítems para la dimensión motivación de afiliación. Como se puede observar, las correlaciones se encuentran en un rango desde 0.283 hasta 0.727 (superiores a 0.20), quedando esta dimensión con todos sus ítems.

Tabla 8

*Análisis de ítems de la dimensión motivación de afiliación*

Item	Correlación ítem- test
M1_a	0.283
M2_a	0.375
M3_a	0.492
M4_a	0.537
M5_a	0.522
M6_a	0.488
M7_a	0.517
M8_a	0.420
M9_a	0.606
M10_a	0.631
M11_a	0.464
M12_a	0.679
M13_a	0.615
M14_a	0.528
M15_a	0.495
M16_a	0.590
M17_a	0.727
M18_a	0.471

En la Tabla 9 se presentan los resultados del análisis de ítems para la dimensión motivación de poder. Como se puede observar, las correlaciones se encuentran en un rango desde 0.155 hasta 0.623 (la mayoría superiores a 0.20), quedando esta dimensión con todos sus ítems. Se decidió no eliminar el ítem 3b, debido a que ello no incrementaría significativamente la confiabilidad de consistencia interna (el coeficiente Alfa de Cronbach sólo aumentaría en milésimas) y además, se conservaría la estructura original del instrumento.

Tabla 9

*Análisis de ítems de la dimensión motivación de poder*

Item	Correlación ítem- test
M1_b	0.311
M2_b	0.440
M3_b	0.155
M4_b	0.337
M5_b	0.490
M6_b	0.442
M7_b	0.563
M8_b	0.505
M9_b	0.600
M10_b	0.541
M11_b	0.549
M12_b	0.520
M13_b	0.581
M14_b	0.623
M15_b	0.387
M16_b	0.622
M17_b	0.417
M18_b	0.434

En la Tabla 10 se presentan los resultados del análisis de ítems para la dimensión motivación de logro. Como se puede observar, las correlaciones se encuentran en un rango desde 0.291 hasta 0.648 (superiores a 0.20), quedando esta dimensión con todos sus ítems.

Tabla 10

*Análisis de ítems de la dimensión motivación de logro*

Item	Correlación ítem- test
M1_c	0.400
M2_c	0.594
M3_c	0.291
M4_c	0.483
M5_c	0.515
M6_c	0.381
M7_c	0.576
M8_c	0.648
M9_c	0.541
M10_c	0.464
M11_c	0.467
M12_c	0.637
M13_c	0.562
M14_c	0.594
M15_c	0.577
M16_c	0.456
M17_c	0.600
M18_c	0.416

Por otro lado, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se aprecian en la Tabla 11. Se observa que todas las dimensiones, así como el instrumento en su totalidad, alcanzaron valores del coeficiente Alfa por encima de lo esperado (superiores a 0.70), por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 11

*Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones del instrumento*

Dimensión	Coefficiente Alfa
Motivación de afiliación.	0.887
Motivación de poder.	0.861
Motivación de logro.	0.881
Instrumento global.	0.952

Seguidamente se elaboraron baremos para la interpretación de los resultados obtenidos, lo cual se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

*Baremos percentilares para la Escala de Motivación*

Pc	Afiliación	Poder	Logro	Total
5	63	59	57	185
10	65	61	61	196
15	69	66	64	206
20	71	69	67	208
25	73	69	70	213
30	74	71	70	215
35	75	72	71	219
40	76	73	73	222
45	78	73	74	223
50	79	74	76	228
55	84	74	79	231
60	84	75	80	235
65	85	76	82	242
70	87	78	82	246
75	89	81	84	253
80	91	83	87	260
85	93	86	91	265
90	96	87	92	272
95	99	97	97	293



## 4.2 Análisis descriptivo de la variable.

Se puede apreciar en la Tabla 13, las medias y desviaciones estándar de las sub-escalas de clima laboral y su puntuación total. Se aprecia que los puntajes obtenidos en las sub-escala de clima laboral y el total, ubican a la muestra dentro de una tendencia a un nivel bajo de clima laboral (por debajo del percentil 45, 40 y 35). Las sub-escalas más bajas fueron condiciones laborales y compromiso. Por otro lado, los coeficientes de variación, en cada una de las sub-escalas y en el puntaje total, están indicando la existencia de una dispersión aceptable en las puntuaciones.

Tabla 13

*Medias, desviaciones estándar y coeficiente de variación para clima laboral*

Clima laboral	Media	D. E.	C. V.
Conocimiento	22.80	2.87	12.59
Fiabilidad	22.80	3.12	13.68
Interacción	22.44	3.38	15.05
Comunicación	22.37	3.39	15.17
Liderazgo	22.36	3.63	16.22
Directriz para las metas	22.57	3.47	15.35
Eficiencia	22.37	3.84	17.15
Condiciones laborales	21.94	4.03	18.35
Compromiso	22.65	3.59	15.83
Desarrollo	21.67	4.37	20.19
Clima laboral	223.96	31.99	14.28

Se puede apreciar en la Tabla 14, las medias y desviaciones estándar de las sub-escalas de clima laboral y su puntuación total. Se aprecia que los puntajes obtenidos en las sub-escala de motivación y el total, ubican a la muestra dentro de una tendencia a un nivel promedio en la mayoría de dimensiones (por debajo del percentil 50 pero encima del percentil 45), con excepción de la dimensión motivación de poder que se ubica por encima de la media. La sub-escala más baja fue motivación de afiliación, que se encuentra en el percentil 35. Por otro lado, los coeficientes de variación, en cada una de las sub-escalas y en el puntaje total, están indicando la existencia de una dispersión aceptable en las puntuaciones.

Tabla 14

*Medias, desviaciones estándar y coeficiente de variación para motivación*

Motivación	Media	D. E.	C. V.
Motivación de afiliación.	75.13	13.72	18.26
Motivación de poder.	75.38	11.93	15.83
Motivación de logro.	75.07	13.90	18.51
Motivación	225.58	34.29	15.20

Para poder elegir la estadística para comprobar las hipótesis formuladas con respecto al clima laboral y la motivación, se realizó una prueba de bondad de ajuste, para determinar si sus puntuaciones se aproximaban a una distribución normal. La Tabla 15, presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smornov. Se observa que todas las sub-escalas de clima laboral y el puntaje total tienen puntuaciones que no se aproximan a una distribución

normal, ya que los coeficientes obtenidos son altamente significativos ( $p < .001$ ). Por otro lado, con respecto a la variable motivación, solamente la sub-escala motivación de afiliación y el puntaje total de motivación tienen puntuaciones que se aproximan a una distribución normal, ya que los coeficientes obtenidos no son significativos ( $p > .05$ ). Por lo tanto, se deberá emplear estadísticas no paramétricas, en este caso la prueba de correlación Rho de Spearman.

Tabla 15

*Resultados de la prueba de bondad de ajuste para clima laboral y motivación*

Variables	K-S	P
Conocimiento	0.141 ***	0.000
Fiabilidad	0.139 ***	0.000
Interacción	0.185 ***	0.000
Comunicación	0.171 ***	0.000
Liderazgo	0.178 ***	0.000
Directriz para las metas	0.160 ***	0.000
Eficiencia	0.182 ***	0.000
Condiciones laborales	0.181 ***	0.000
Compromiso	0.158 ***	0.000
Desarrollo	0.149 ***	0.000
Clima laboral	0.159 ***	0.000
Motivación de afiliación.	0.062 ns	0.200
Motivación de poder.	0.118 **	0.006
Motivación de logro.	0.127 **	0.002
Motivación	0.088 ns	0.154

n.s. No significativo ( $p > .05$ )  
 \*\* Muy significativo ( $p < .01$ )  
 \*\*\* Altamente significativo ( $p < .001$ )

### 4.3 Prueba de hipótesis

**Hipótesis específica 1:** El clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016 se encuentra en un nivel promedio.

En la Tabla 16 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 1: El clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016 se encuentra en un nivel promedio. Se tomó como criterio de prueba que el valor de la media debía ser significativamente igual que el valor del percentil 50 correspondiente al puntaje total del clima laboral, según el baremo percentilar (233 puntos). Al comparar el promedio obtenido con el criterio señalado, empleando la prueba “t” para una muestra, se observa que existen diferencias significativas ( $p < .05$ ); es decir, el puntaje obtenidos por la muestra está significativamente por debajo del promedio, lo que a su vez nos señala que los datos se encuentran en un nivel bajo, no probándose así la primera hipótesis.

Tabla 16

*Comparación de la media de clima laboral con el criterio esperado*

Variable	Media	t	P
Media obtenida	223.96		
Valor en Pc 50	233.00	-2.589 *	.011

\* Significativo ( $p < .05$ )

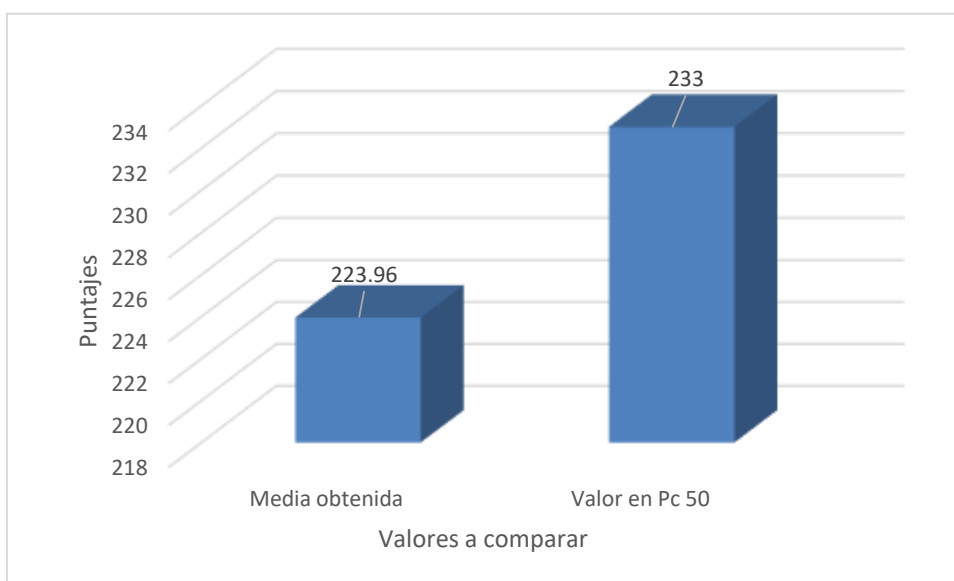


Figura 5. Comparación de la media de clima laboral con el criterio esperado

**Hipótesis específica 2:** La motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016 se encuentra en un nivel promedio.

En la Tabla 17 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 2: La motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016 se encuentra en un nivel promedio. Se tomó como criterio de prueba que el valor de la media debía ser significativamente igual que el valor del percentil 50 correspondiente al puntaje total de motivación, según el baremo percentilar (228 puntos). Al comparar el promedio obtenido con el criterio señalado, empleando la prueba “t” para una muestra, se observa que no existen diferencias significativas ( $p > .05$ ); es decir, el puntaje obtenidos por la muestra está significativamente cercano al promedio, lo que a su vez nos señala

que los datos se encuentran en un nivel promedio, probándose así la segunda hipótesis.

Tabla 17

*Comparación de la media de motivación con el criterio esperado*

Variable	Media	t	P
Media obtenida	225.58	-0.646 ns	.520
Valor en Pc 50	228.00		

n.s. No significativo ( $p > .05$ )

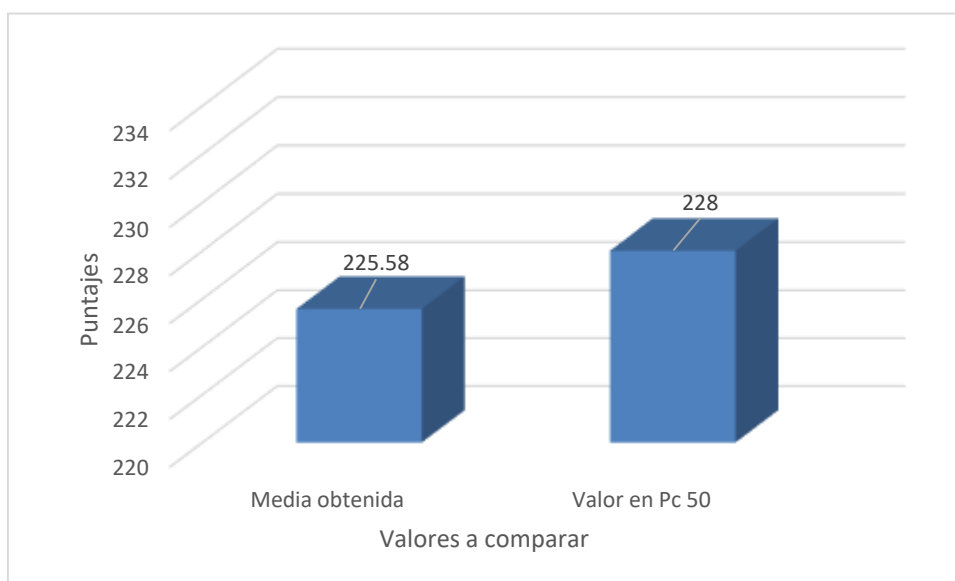


Figura 6. *Comparación de la media de motivación con el criterio esperado*

**Hipótesis específica 3:** Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.

En la Tabla 18 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 3: Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016. Se observa que todas las dimensiones del clima laboral se correlacionan de manera directa y significativa ( $p < .05$ ,  $.01$  y  $.001$ ) con la motivación de afiliación; asimismo, el puntaje total de clima laboral también se correlacionó de manera directa y significativa con la motivación de afiliación ( $p < .001$ ); es decir, a mayor clima laboral existirá mayor motivación de afiliación. Este hallazgo permite probar la tercera hipótesis.

Tabla 18

*Correlación entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación*

Variables	Motivación de afiliación	
	“rho”	P
Conocimiento	0.566***	.000
Fiabilidad	0.283**	.009
Interacción	0.275*	.011
Comunicación	0.344**	.001
Liderazgo	0.393***	.000
Directriz para las metas	0.349**	.001
Eficiencia	0.421***	.000
Condiciones laborales	0.401***	.000
Compromiso	0.371**	.001
Desarrollo	0.372***	.000
Clima laboral	0.423***	.000

\* Significativo ( $p < .05$ )

\*\* Muy significativo ( $p < .01$ )

\*\*\* Altamente significativo ( $p < .001$ )

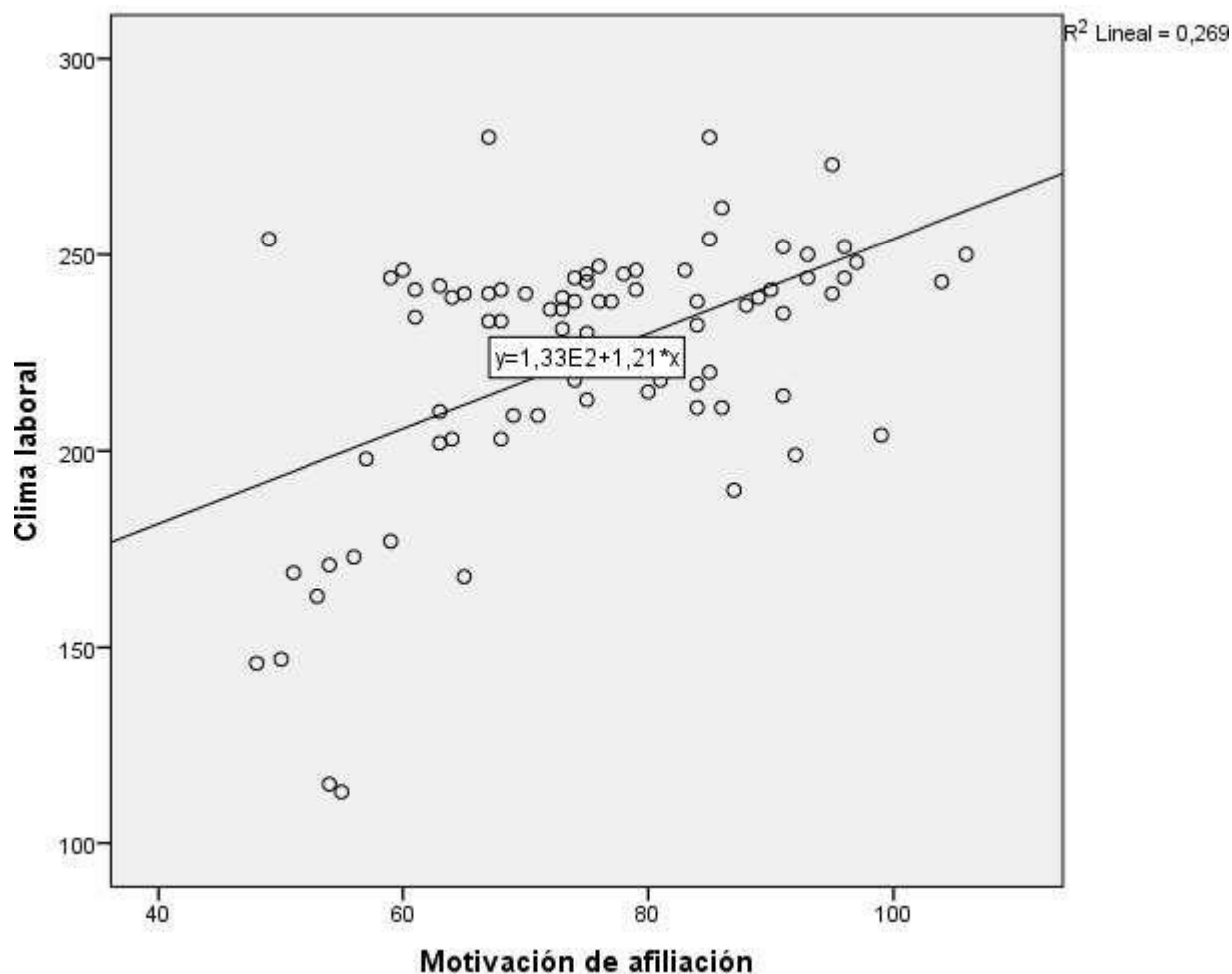


Figura 7. Correlación entre clima laboral y motivación de afiliación

**Hipótesis específica 4:** Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.

En la Tabla 19 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 4: Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016. Se observa que algunas dimensiones del clima laboral se correlacionan de manera directa y significativa ( $p < .05$ ,  $.01$  y  $.001$ )



con la motivación de poder; asimismo, el puntaje total de clima laboral también se correlacionó de manera directa y significativa con la motivación de poder ( $p < .01$ ); es decir, a mayor clima laboral existirá mayor motivación de poder. Este hallazgo permite probar la cuarta hipótesis de manera parcial.

Tabla 19

*Correlación entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder*

Variables	Motivación de poder	
	“rho”	P
Conocimiento	0.175 ns	.111
Fiabilidad	0.308**	.004
Interacción	0.135 ns	.221
Comunicación	0.178 ns	.105
Liderazgo	0.182 ns	.097
Directriz para las metas	0.198 ns	.071
Eficiencia	0.377***	.000
Condiciones laborales	0.261*	.017
Compromiso	0.290**	.007
Desarrollo	0.231*	.035
Clima laboral	0.283**	.009

n.s. No significativo ( $p > .05$ )

\* Significativo ( $p < .05$ )

\*\* Muy significativo ( $p < .01$ )

\*\*\* Altamente significativo ( $p < .001$ )

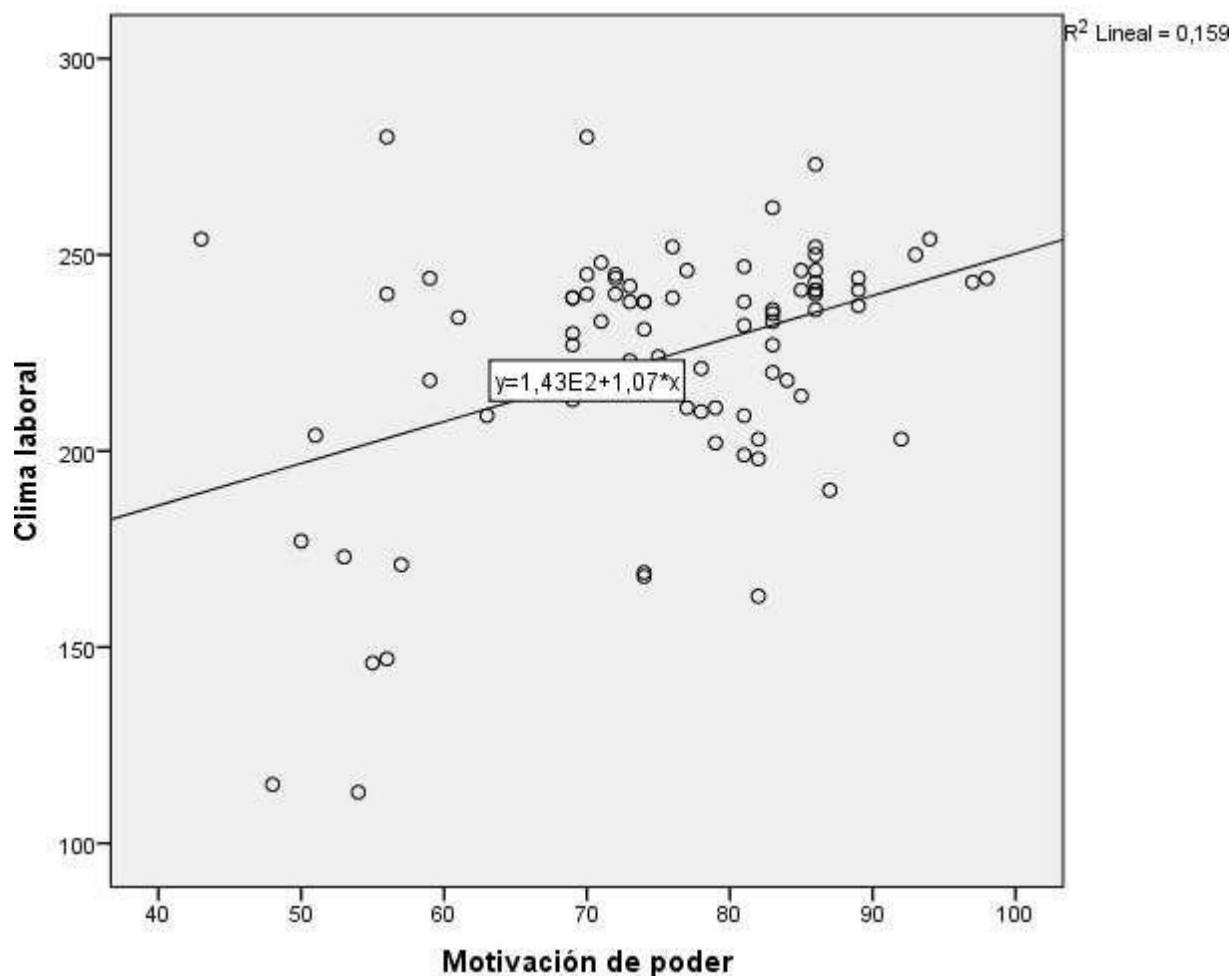


Figura 8. Correlación entre clima laboral y motivación de poder

**Hipótesis específica 5:** Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.

En la Tabla 20 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 5: Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016. Se observa que todas las dimensiones del clima laboral se correlacionan de manera directa y significativa ( $p < .05$ ,  $.01$  y  $.001$ )

con la motivación de logro; asimismo, el puntaje total de clima laboral también se correlacionó de manera directa y significativa con la motivación de logro ( $p < .001$ ); es decir, a mayor clima laboral existirá mayor motivación de logro. Este hallazgo permite probar la quinta hipótesis.

Tabla 20

*Correlación entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro*

Variables	Motivación de logro	
	“rho”	P
Conocimiento	0.349**	.001
Fiabilidad	0.277*	.011
Interacción	0.417***	.000
Comunicación	0.321**	.003
Liderazgo	0.304**	.005
Directriz para las metas	0.218*	.046
Eficiencia	0.421***	.000
Condiciones laborales	0.475***	.000
Compromiso	0.371**	.001
Desarrollo	0.400***	.000
Clima laboral	0.442***	.000

- \* Significativo ( $p < .05$ )
- \*\* Muy significativo ( $p < .01$ )
- \*\*\* Altamente significativo ( $p < .001$ )

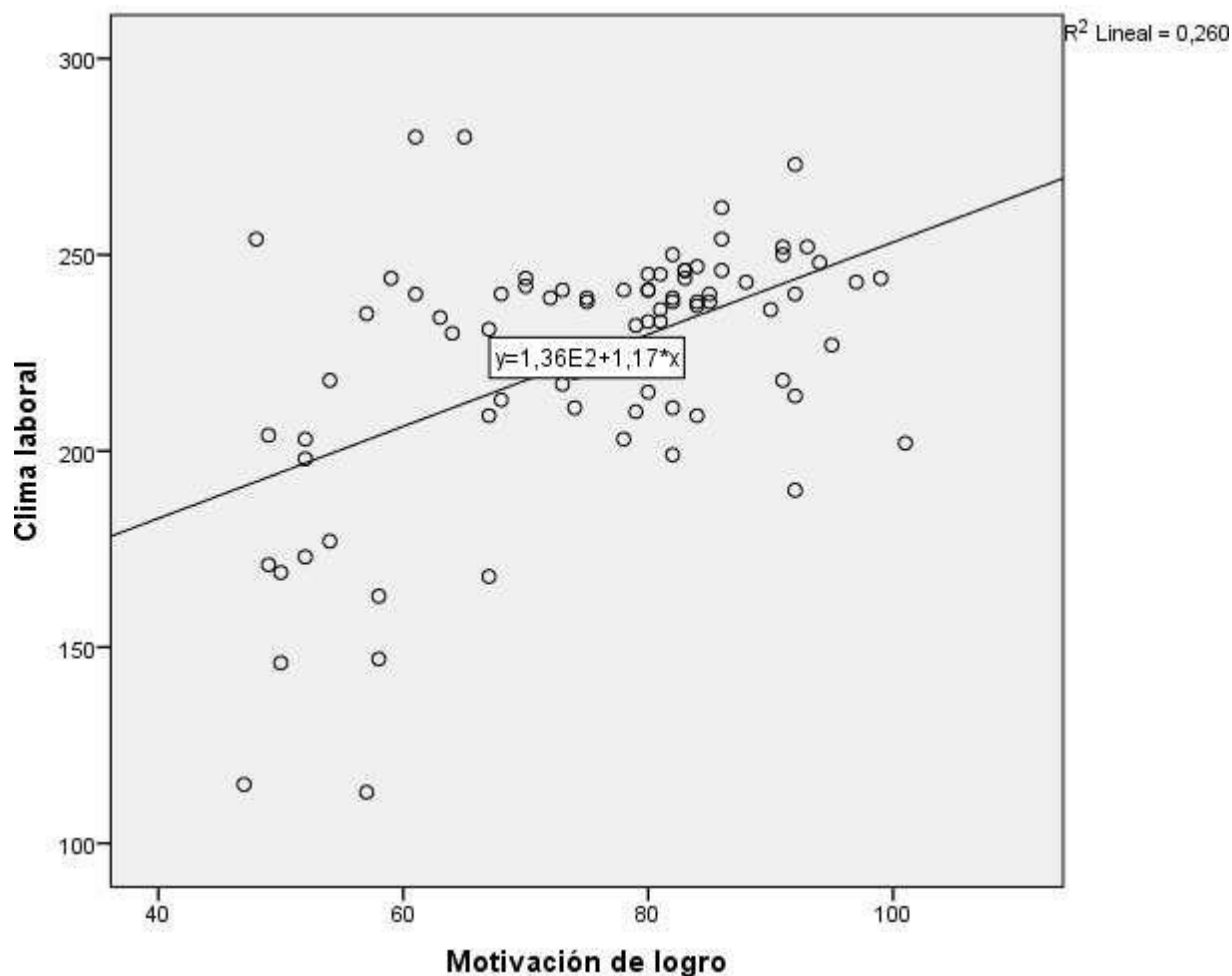


Figura 9. Correlación entre clima laboral y motivación de logro

**Hipótesis general:** Existe una relación significativa entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.

En la Tabla 21 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe una relación significativa entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016. Se observa que todas las dimensiones del clima laboral se correlacionan de manera directa y significativa ( $p < .05$ ,  $.01$  y  $.001$ ) con la motivación; asimismo,

el puntaje total de clima laboral también se correlacionó de manera directa y significativa con la motivación ( $p < .001$ ); es decir, a mayor clima laboral existirá mayor motivación. Este hallazgo permite probar la hipótesis general.

Tabla 21

*Correlación entre clima laboral y motivación*

Variables	Motivación	
	“rho”	P
Conocimiento	0.409***	.000
Fiabilidad	0.317**	.003
Interacción	0.327**	.002
Comunicación	0.311**	.004
Liderazgo	0.325**	.003
Directriz para las metas	0.270*	.013
Eficiencia	0.448***	.000
Condiciones laborales	0.448***	.000
Compromiso	0.390***	.000
Desarrollo	0.377***	.000
Clima laboral	0.439***	.000

- \* Significativo ( $p < .05$ )
- \*\* Muy significativo ( $p < .01$ )
- \*\*\* Altamente significativo ( $p < .001$ )

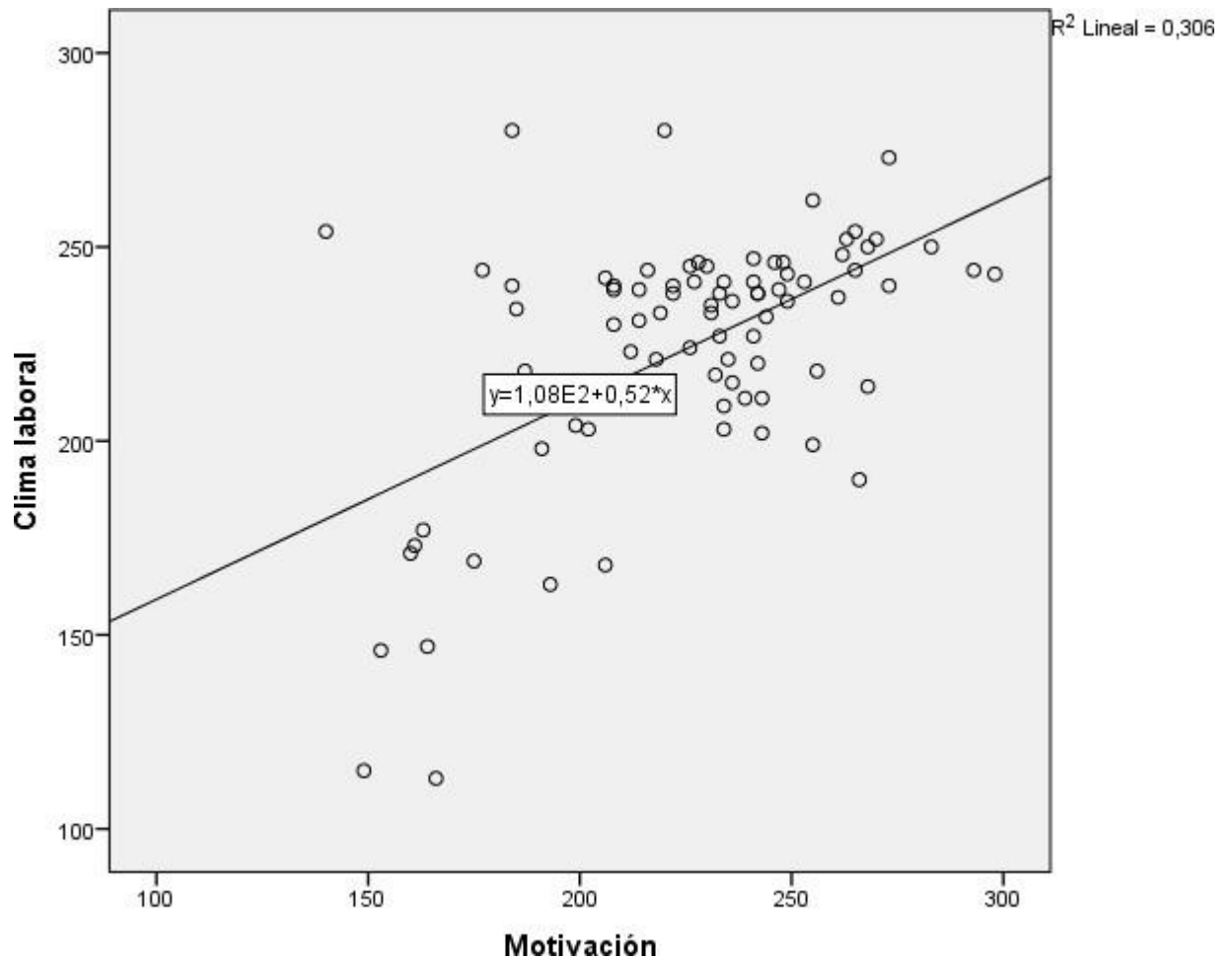


Figura 10. Correlación entre clima laboral y motivación

#### 4.4 Discusión de resultados.

Con respecto a la hipótesis específica 1 de la presente investigación, que señalaba la existencia de un nivel de clima laboral promedio en el personal de la EDACI, no fue probada. Se halló una tendencia hacia un nivel bajo de clima laboral. Siendo las tendencias más bajas en la percepción de las condiciones laborales y el compromiso, lo cual coincide con el hallazgo de Águila (2015).

Al respecto, las tendencias en las investigaciones señalan que la percepción del clima laboral varía en cuanto a las dimensiones de esta variable;

es decir, existen dimensiones que son mejor o peor percibidas, tal como lo demostraron los estudios de Limaylla, Ortiz, Tapia y Valdivia (2010) realizado en una empresa de servicios. De ello se deduciría que las dimensiones del clima laboral que guardan relación con el compromiso, como la satisfacción por las labores que se realizan y el liderazgo/supervisión (Limaylla, Ortiz, Tapia y Valdivia, 2010), constituirían aspectos del clima laboral que se manifiestan débiles, siendo de este modo también en la EDACI; sin embargo, contrariamente a este estudio, en el ámbito civil, se han hallado mejores resultados con respecto a la percepción de las condiciones laborales, lo cual debería ser considerado como una señal de alarma y ser investigado a profundidad, ello debido a que estos hallazgos podrían estar repercutiendo en el comportamiento laboral del personal de la EDACI (Gonçalves, 2000).

Este hallazgo podría explicarse debido a que se puede estar percibiendo un liderazgo autoritario-explotador (no muestra confianza en sus colaboradores, la interacción entre superiores y colaboradores es casi nula, las decisiones recaen en los jefes y se percibe un clima de temor) o un liderazgo autoritario-paternalista (se motiva a la gente a través de recompensas y castigos, se aplica el control), lo cual a su vez estaría causando cierto nivel de insatisfacción en el personal y provocando una tendencia hacia un nivel bajo de clima laboral, ya que se ha demostrado que ambas variables se encuentran relacionadas (Fuk, 2012).

Con respecto a la hipótesis específica 2 de la presente investigación, que señalaba la existencia de un nivel de motivación promedio en el personal de la EDACI, sí fue probada. Se halló una tendencia hacia un nivel promedio de

motivación. Siendo la tendencia más baja en la motivación de afiliación; sin embargo, la motivación general se halló dentro del promedio, ello debido a que la media obtenida en la muestra se comparó con el puntaje esperado en la norma del instrumento, no hallándose diferencias significativas, lo cual coincide con los resultados de Torres (2015).

Este hallazgo podría explicarse tomando en cuenta el enfoque propuesto por Quijano y Navarro en 1988, denominado la Auditoría del Sistema Humano, un marco general de la evaluación de la organización y la intervención (Quijano, Navarro, Yepes, Berger, y Romeo, 2008). Este modelo considera la motivación en el trabajo como el grado de esfuerzo que la gente está dispuesta a ejercer en su trabajo (Quijano y Navarro, 1998). Este modelo se centra en la motivación en el trabajo y el uso de un concepto implícito del mismo.

El modelo integrado se basa en la suposición de que la gente tiene un conjunto de necesidades que, en el caso del personal de la EDACI, los llevaría a comportarse de cierta manera a fin de satisfacerse. Es importante tener en cuenta que estas necesidades son las disposiciones individuales de diversos grados de estabilidad que orientan el comportamiento con el objetivo de lograr la satisfacción y reducción de la tensión producida por necesidades insatisfechas (Kanfer, 1990). Como tal, las necesidades representan la fuente de energía que impulsa la conducta motivada del personal. En este sentido, las diferentes necesidades que estarían automotivando al personal serían: 1) pagar, 2) cobertura de salud y física, 3) estabilidad en el trabajo, 4) relaciones con los compañeros de trabajo, 5) apoyo de los jefes, 6)



reconocimiento por el trabajo bien hecho, 7) mejora de la retribución; 8) promoción, 9) aplicación de conocimientos y habilidades y 10) desarrollo profesional (Gagné y Deci, 2005).

Por otro lado, con respecto a las hipótesis específicas y la hipótesis general, que señalaban la existencia de una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y las dimensiones de motivación (afiliación, poder y logro), así como el clima laboral y la motivación en general, en el personal de la EDACI, se hallaron relaciones significativas entre las dimensiones del clima laboral, su puntaje total y la motivación de afiliación, poder y logro, así como con la motivación en general y el clima laboral.

Este resultado guarda relación con lo reportado por Ráez (2012) quien demostró la relación entre la motivación y el clima institucional. Del mismo modo, Robalino (2013) demostró la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de un área operativa, al hallar que, si los niveles de la motivación no se satisfacen en su totalidad, los colaboradores podrían verse afectados no solamente en problemas fisiológicos sino también en problemas familiares y sociales impidiendo así un desempeño laboral de alta calidad, ya que esta situación influye en el clima laboral.

Este hallazgo se explica debido a que la motivación es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral y por último del liderazgo (Hernández, 2005), que son factores asociados con el clima laboral. Del mismo modo, planteó la importancia de que el personal se sienta

valorado y apreciado para mantener un clima laboral estable, mediante actividades donde se gratifique su esfuerzo y que apoyen su estado anímico de forma positiva.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### **5.1 Conclusiones**

1. El clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016 se encuentra con una tendencia hacia un nivel bajo.
2. La motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016 se encuentra en un nivel promedio.
3. Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.
4. Existe una relación significativa entre algunas dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.
5. Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI en el año 2016.
6. Existe una relación significativa entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Coordinar con el Comando de la EDACI, a fin de que se realicen acciones para incrementar el nivel de clima laboral del personal.
2. Elaborar un plan de mejora para incrementar el nivel de motivación en el personal de la EDACI.
3. Realizar un estudio cualitativo con la finalidad de profundizar el análisis de la variable clima en el personal de la EDACI.
4. Validar los instrumentos de investigación en una muestra representativa de la Fuerza Aérea del Perú, que sirva como referente para que las diferentes Unidades y tener un diagnóstico general de las variables clima laboral y motivación.
5. Replicar la investigación considerando otras unidades de la Fuerza Aérea del Perú.
6. Analizar las variables estudiadas desde la perspectiva de un diseño correlacional-causal.

## REFERENCIAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación Psicológica*, 13(1), 163-172.
- ADECCO (2008). *Escala de Clima laboral* [Folleto]. Lima: Autor.
- Alarcón, R. (2013). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Editorial Universitaria de la Universidad Ricardo Palma.
- Álvarez, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Ambrose, M. L. y Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Águila, C. (2015). *Clima laboral en el personal del Servicio de Mantenimiento de La Fuerza Aérea del Perú*. (Tesis de Licenciatura). Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima.
- Arrieta, C. y Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22, 67-90.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Beltrán, S.A. (2006). *Motivación al logro, evitación al fracaso una comparación en dos comunidades: Sonora-México – Paraíba-Brasil*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad de Sonora, Sonora, México.
- Chiang, M., Núñez, A. y Huerta, P. (2005). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes Empresariales*, 4(1), 61-74.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92-103.
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Ekvall, G. (1986). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(4-5), 95-113.
- Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). *Clima y compromiso organizacional: una investigación*. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>

- Flores, V. y Saavedra, N. (2008). Relación entre clima y satisfacción laboral en la empresa Computer Phone Center SRL de la ciudad de Piura. *Entrepreneur and business. Revista científica de la Universidad César Vallejo de Piura*, 1(1), 158 - 169.
- Fuk, N. (2012). *Percepción del clima laboral y su relación con la satisfacción laboral y el absentismo en la Caja de Pensión Militar Policial, Lima 2008*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.
- Gagne, M. y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada, Granada, España.
- García, A. y Pineda, A. (2003). *Análisis del clima laboral de la Dirección de Adquisiciones de Proveeduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario*. (Tesis Licenciatura inédito). Universidad de las Américas, Puebla, México.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.

Gonçalves, A. (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad*. Recuperado de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Great Place To Work (2011). *Convocatoria al desayuno de lanzamiento para el 10° Estudio Anual de Clima Laboral*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe>

Gutiérrez, C. (2007). *Clima laboral en el personal administrativo de una universidad privada. Tesis de licenciatura*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

Hernández, V. (2005). *Motivación, satisfacción labora liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Hospital Muñoz Monroy*. Cuba: Letras Cubanas.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Kanfer, R. (1990). Motivational theory and industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. M. Hughs (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Kanfer, R., Chen, G., y Pritchard, R. D. (2008). The three c's of work motivation: Content, context, and change. In R. Kanfer, g. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation. Past, present, and future* (pp. 1-16). New York: Routledge.



Limaylla, L., Ortiz, H., Tapia, R. y Valdivia, A. (2010). *El clima organizacional en la Gerencia de Recursos Humanos de una Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8(15), 25-36.

Machado, L. y Rodríguez, M. (2006). *Estudio del clima organizacional en el socio empleado de COOPESALUD R.L. de Pavas durante el periodo setiembre - noviembre 2005*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad Estatal de Costa Rica, San José.

Navarro, J., Yepes, M., Ayala, Y., y De Quijano, S. (2011). An integrated model of work motivation applied in a multicultural sample. *Revista del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 177-190.

Orbegoso, A. (2008). Meta análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología de la Facultad de Humanidades*, 10, 137-146.

Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción y psicología con base en la teoría de la Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 89-96.

Palma, S. (2005). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.

Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Revista Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.

Quijano, S.D. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 193-216.

Quijano, S.D., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., y Romeo, M. (2008). Human System Audit (HSA) for the analysis of human behaviour in organizations. *Papeles del Psicólogo*, 29, 92-106.

Ráez, H. (2012). *Motivación y clima institucional en docentes de dos instituciones educativas del distrito de San Juan de Miraflores – Lima*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad César Vallejo, Lima.

Raineri A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *ABANTE*, 9(1), 3-33.

Ramírez, L. (2008). *Motivación en los docentes de los diferentes niveles educativos del distrito de Surco*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad de Lima, Lima.

Reinoso, H. y Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.

- Right Management Perú (2010). *Escala de Clima laboral* [Folleto]. Lima: Autor.
- Robalino, A. (2013). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del Cantón Pillaro, Provincia de Tungurahua*. (Tesis maestría). Universidad Técnica de Ambato – Ecuador.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “Evaluación en una empresa pública chilena”*. Facultad de Psicología, Universidad de Talca. Recuperado de <http://www.cepa.otalca.cl/php/ciencias.php>.
- Ruíz, I. (2009). *Evaluación de la calidad educativa en nivel secundaria desde la perspectiva de docentes y alumnos. Caso: Centro Escolar Campogrande*. (Tesis de Maestría inédita). Universidad Pedagógica Nacional, Hermosillo, México.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima laboral. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177.
- Stoner, J. y Wankel, Ch. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

STRATEGY (2008). *Escala de Clima laboral* [Folleto]. Lima: Autor.

TAWA (2008). *Escala de Clima laboral* [Folleto]. Lima: Autor.

Toro, F. (1985). *Cuestionario de motivación para el trabajo-CMT. Manual*. Medellín:  
Cincel Ltda.

Torres, J.M. (2015). *Motivación para el trabajo en el personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú: EDACI*. (Tesis de Licenciatura). Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Peru, Lima.

UMANO CONSULTORES (2008). *Escala de Clima laboral* [Folleto]. Lima: Autor.

Valbuena, A. (2010). *Supervisión escolar y motivación al logro de los docentes de las escuelas primarias*. (Tesis de Maestría inédito). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.

Vicuña, L. (2001). La motivación de logro y el autoconcepto en estudiantes universitarios de la Universidad Nacional de San Marcos. *Revista psicológica*, 2(3), 177 – 197.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

Título	Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Metodología
CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN EN PERSONAL DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN CIVIL DEL PERÚ: EDACI EN EL AÑO 2016	¿Qué relación existe entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?	Determinar la relación que existe entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.	H <sub>1</sub> : Existe una relación significativa entre el clima laboral y la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.	<b>Método:</b> Cuantitativo.  <b>Tipo de investigación:</b> correlacional.
	<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	
	¿Cómo es el clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?	Describir el clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.	H <sub>1</sub> : El clima laboral en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016 se encuentra por debajo del promedio.	<b>Diseño de investigación:</b> no experimental, de tipo transversal descriptivo-correlacional.
	¿Cómo es la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?	Describir la motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016	H <sub>2</sub> : La motivación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016 se encuentra por debajo del promedio.	<b>Variables en estudio:</b> Clima laboral. Motivación.
¿Qué relación existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?	Determinar la relación que existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016	H <sub>3</sub> : Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de logro en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.	<b>Población y muestra:</b> 169 efectivos de la EDACI. Muestra 84 efectivos.  <b>Instrumentos:</b>  Escala Adaptada de Clima Laboral de Umano Consultores.	

Título	Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Metodología
	¿Qué relación existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?	Determinar la relación que existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016	H <sub>4</sub> : Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de poder en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.	Escala de Motivación M-L.
	¿Qué relación existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016?	Determinar la relación que existe entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016	H <sub>5</sub> : Existe una relación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la motivación de afiliación en personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú: EDACI en el Año 2016.	

## Anexo 2

### ESCALA DE CLIMA LABORAL

Las siguientes preguntas se refieren a las percepciones de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada afirmación y decida qué tan de acuerdo se siente. Si está en total desacuerdo Si está en total desacuerdo conteste '0' (cero), y en caso contrario indique su nivel de acuerdo, teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 4):

- 0 Totalmente en desacuerdo
- 1 En desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 De acuerdo
- 4 Totalmente de acuerdo

		Discrepo			Concuero	
1	La gente de mi área está debidamente calificada	0	1	2	3	4
2	Toda persona en mi área intenta lograr el mejor desempeño posible	0	1	2	3	4
3	Nuestra cooperación mutua funciona bien	0	1	2	3	4
4	Entregamos la suficiente información a nuestros clientes sobre nuestras acciones	0	1	2	3	4
5	Cada uno de nosotros conoce bien su responsabilidad y alcances de su trabajo	0	1	2	3	4
6	Nuestra área tiene metas claras	0	1	2	3	4
7	Hacemos cosas según el cronograma acordado	0	1	2	3	4
8	Nuestro ambiente organizacional promueve la promoción laboral	0	1	2	3	4
9	En mi opinión, nuestra compañía es un buen empleador	0	1	2	3	4
10	Cada quien tiene su propio plan de desarrollo personal	0	1	2	3	4
11	Llevamos a cabo nuestras tareas con habilidad	0	1	2	3	4
12	Cumplimos los asuntos acordados	0	1	2	3	4
13	Demostamos confianza en cada uno de nosotros	0	1	2	3	4
14	Sabemos lo que nuestros clientes esperan de nosotros	0	1	2	3	4
15	Las decisiones concernientes a mi área son tomadas adecuadamente	0	1	2	3	4
16	Las metas asignadas a nosotros están correctamente medidas	0	1	2	3	4
17	Trabajamos eficientemente	0	1	2	3	4
18	El aseo general y el orden son buenos	0	1	2	3	4
19	Mi propia contribución de trabajo tiene importancia para el éxito de nuestra empresa	0	1	2	3	4
20	A todos nos ofrecen posibilidades de capacitación	0	1	2	3	4
21	Puedo aplicar mi conocimiento a mi trabajo	0	1	2	3	4
22	Estamos preparados a hacer esfuerzos adicionales si es	0	1	2	3	4



		Discrepo			Concuerso	
	necesario					
23	Hablamos con cada quien y no de cada quien	0	1	2	3	4
24	Usamos la retroalimentación que obtenemos de una manera formal	0	1	2	3	4
25	La relación de poder y responsabilidad está suficientemente equilibrada	0	1	2	3	4
26	Hemos aceptado las metas que nos han sido asignadas	0	1	2	3	4
27	Nuestro seguimiento de resultados es muy satisfactorio	0	1	2	3	4
28	Son raros los desacuerdos entre colegas de trabajo	0	1	2	3	4
29	Estoy feliz con mi trabajo	0	1	2	3	4
30	Se respetan los procesos de trabajo	0	1	2	3	4
31	Nuestros clientes aprecian nuestra habilidad profesional	0	1	2	3	4
32	Estamos individualmente conscientes de nuestro rol en la organización	0	1	2	3	4
33	Nos ayudamos y estimulamos entre todos	0	1	2	3	4
34	La información interna de nuestra compañía funciona bien	0	1	2	3	4
35	Obtenemos más reconocimiento positivo que retroalimentación negativa	0	1	2	3	4
36	Todos en mi área trabajamos con determinación hacia las metas fijadas	0	1	2	3	4
37	Se nos motiva a tomar acciones eficientes	0	1	2	3	4
38	Nos sentimos seguros en nuestro trabajo	0	1	2	3	4
39	Me parece que mi trabajo es desafiante e interesante	0	1	2	3	4
40	Existe buena organización para el inicio de nuevas tareas	0	1	2	3	4
41	Nuestros productos/servicios responden a las necesidades de nuestros clientes	0	1	2	3	4
42	Estamos listos para responsabilizarnos de nuestros errores	0	1	2	3	4
43	Nos concentramos en lo esencial	0	1	2	3	4
44	Sé de donde obtener información en diferentes tipos de situaciones problemáticas	0	1	2	3	4
45	Mis superiores me hacen sentir importante	0	1	2	3	4
46	Continuamente obtenemos información de cómo se avanza hacia las metas	0	1	2	3	4
47	Usamos los medios y recursos de la compañía con moderación	0	1	2	3	4
48	Somos flexibles ante situaciones cambiantes	0	1	2	3	4

		Discrepo			Conuerdo	
49	Estoy feliz de venir a trabajar	0	1	2	3	4
50	Se nos estimula a dar sugerencias de mejora espontáneamente	0	1	2	3	4
51	Discutimos nuevas ideas y las probamos en la práctica	0	1	2	3	4
52	La división de responsabilidades es equilibrada	0	1	2	3	4
53	Respetamos el uso del tiempo de cada quien	0	1	2	3	4
54	Los asuntos importantes se comunican bien dentro de la organización	0	1	2	3	4
55	Los superiores discuten con nosotros antes de tomar decisiones	0	1	2	3	4
56	Discutimos metas y cómo lograrlas	0	1	2	3	4
57	No existe burocracia innecesaria	0	1	2	3	4
58	Le sacamos provecho a la tecnología moderna	0	1	2	3	4
59	Los ingresos que recibo por mi trabajo son competitivos	0	1	2	3	4
60	Nuestra compañía es emprendedora y creciente	0	1	2	3	4
61	Mis superiores me estimulan a aprender más en mi trabajo	0	1	2	3	4
62	Todos trabajamos hacia una meta compartida	0	1	2	3	4
63	Mi superior respeta mi poder de decisión	0	1	2	3	4
64	La comunicación entre las áreas funciona	0	1	2	3	4
65	El trabajo está basado en la confianza entre superiores y subordinados	0	1	2	3	4
66	Nuestro superior hace seguimiento a nuestro trabajo para alcanzar metas	0	1	2	3	4
67	Mi superior crea oportunidades para el trabajo eficiente	0	1	2	3	4
68	La toma de decisiones es compartida entre el superior y la persona a quien concierne	0	1	2	3	4
69	Mi superior confía en mí	0	1	2	3	4
70	Se ejecutan los acuerdos derivados de las discusiones	0	1	2	3	4

### Anexo 3

## ESCALA DE MOTIVACIÓN

Por: Vicuña Peri, Luis y Colaboradores

### INSTRUCCIONES

Esta escala le presenta a usted, algunas posibles situaciones. En cada una deberá indicar su grado de acuerdo o desacuerdo, para lo cual deberá poner una equis (X) debajo de la categoría que describan mejor sus rasgos motivaciones. Trabaje con el siguiente criterio.

1. Equivale a DEFINITIVAMENTE EN DESACUERDO
2. Equivale a MUY EN DESACUERDO
3. Equivale a EN DESACUERDO
4. Equivale a DE ACUERDO
5. Equivale a MUY DE ACUERDO
6. Equivale a DEFINITIVAMENTE DE ACUERDO

CUESTIONARIO	DESACUERDO			ACUERDO		
	1	2	3	4	5	6
<b>1. CUANDO ESTOY CON MIS PADRES</b>						
a) Hago lo necesario por comprenderlos.						
b) Cuestiono lo que considero inapropiado.						
c) Hago lo necesario para conseguir lo que deseo.						
<b>2. EN CASA</b>						
a) Apoyo en la consecución de algún objetivo.						
b) Soy el que da forma a las ideas.						
c) Soy quien logra que se haga algo útil.						
<b>3. CON MIS PARIENTES</b>						
a) Me esfuerzo para obtener su aprobación.						
b) Hago lo necesario para evitar su influencia.						
c) Puedo ser tan afectuoso como convenga.						
<b>4. CUANDO TENGO UN TRABAJO EN GRUPO</b>						
a) Acoplo mis ideas con las del grupo para llegar a una síntesis juntos.						
b) Distribuyo los temas para facilitar el análisis.						
c) Finalmente, hago visible mi estilo en la presentación.						

CUESTIONARIO	DESACUERDO			ACUERDO		
	1	2	3	4	5	6
<b>5. CUANDO ESTOY FRENTE A UN GRUPO DE TRABAJO</b>						
a) Me sumo al trabajo de los demás.						
b) Cautelo el avance del trabajo.						
c) Oriento para evitar errores.						
<b>6. SI EL TRABAJO DEPENDIERA DE MI</b>						
a) Elegiría asesores con mucho talento.						
b) Determinaría las normas y formas de trabajo.						
c) Oriento para evitar errores.						
<b>7. MIS AMIGOS</b>						
a) Los trato por igual						
b) Suelen acatar mis ideas.						
c) Alcanzo mis metas con o sin ellos.						
<b>8. CUANDO ESTOY CON MIS AMIGOS</b>						
a) Los tomo como modelos.						
b) Censuro las bromas que no me parecen.						
c) Busco la aprobación de mis iniciativas.						
<b>9. CUANDO MI AMIGO ESTA CON SUS AMIGOS</b>						
a) Busco la aceptación de los demás.						
b) Oriento el tema de la conversación.						
c) Los selecciono según me parezca.						
<b>10. CON EL SEXO OPUESTO</b>						
a) Busco los puntos de coincidencia.						
b) Busco la forma de controlar la situación.						
c) Soy simpático si me interesa.						
<b>11. EL SEXO OPUESTO</b>						
a) Es un medio para consolidar la identidad sexual.						
b) Sirve para comprobar la eficacia persuasiva.						

CUESTIONARIO	DESACUERDO			ACUERDO		
	1	2	3	4	5	6
c) Permite la comprensión del otro.						
<b>12. EN LA RELACIÓN DE PAREJA</b>						
a) Ambos se complacen al sentirse acompañados.						
b) Uno de ellos es quien debe orientar la relación.						
c) Intento obtener mayor utilidad.						
<b>13. RESPECTO A MIS VECINOS</b>						
a) Busco los lugares donde se reúnen.						
b) Decido que deben hacer para mejorar algo.						
c) Me permiten alcanzar mis metas en la comunidad.						
<b>14. QUIENES VIVEN CERCA DE CASA</b>						
a) Los conozco bien me gusta pasarla con ellos.						
b) Son fáciles de convencer y manejar.						
c) Me permiten alcanzar mis metas en la comunidad.						
<b>15. EN GENERAL, CON MIS CONOCIDOS DEL BARRIO</b>						
a) Acato lo que se decide en grupo.						
b) Impongo mis principios.						
c) Espero que me consideren un ganador.						
<b>16. SIEMPRE QUE NOS REUNIMOS A JUGAR</b>						
a) Acepto los retos, aunque me parezcan tontos.						
b) Aceptan mi consejo para decidir.						
c) Elijo el juego en el que puedo ganar.						
<b>17. DURANTE EL JUEGO</b>						
a) Me adapto a las normas.						
b) Impongo mis reglas.						
c) Intento ganar a toda costa.						

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DESACUERDO</b>			<b>ACUERDO</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>18. CUANDO EL JUEGO TERMINA</b>						
a) Soy buen perdedor.						
b) Uso las normas más convenientes.						
c) Siempre obtengo lo que quiero.						
<b>TOTAL</b>						

## Anexo 4

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación se realiza para la tesis de Licenciatura del Alférez Kenyer Poma. La meta de este estudio es indagar sobre el clima laboral y la motivación del personal de la EDACI.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar dos cuestionarios que tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, para la tesis de Licenciatura del Alférez Kenyer Poma. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es indagar sobre el clima laboral y la motivación en el personal de la EDACI.

Me han indicado también que tendré que responder dos cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos. Reconozco que la información que yo provea en esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada

-----  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

-----  
Firma del Participante

Fecha

## Anexo 5

### Ficha de datos

**Sexo:**

- ( 1 ) Femenino
- ( 2 ) Masculino

**Grado:**

- ( 1 ) Oficial
- ( 2 ) Técnico
- ( 3 ) Suboficial
- ( 4 ) Empleado civil

**Estado civil:**

- ( 1 ) Soltero
- ( 2 ) Casado o conviviente
- ( 3 ) Divorciado o separado

**Tiempo de servicio:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Lugar de nacimiento:**

- ( 1 ) Lima
- ( 2 ) Provincia
- ( 3 ) Extranjero

**Especialidad:**

- ( 1 ) Servicios
- ( 2 ) Operativo

**Nivel de instrucción:**

- ( 1 ) Primaria
- ( 2 ) Secundaria
- ( 3 ) Superior Técnico
- ( 4 ) Superior universitario

**Condición laboral:**

- ( 1 ) Nombrado
- ( 2 ) Contratado



## **BASE DE DATOS**

Sujetos	Sexo	Edad	E.Civil	Grado	T.Servicio	N.Instrucción	conocimiento
1	2	22	1	2	3	3	24
2	2	29	2	2	7	3	25
3	2	34	2	2	14	4	22
4	2	41	2	2	25	3	25
5	2	44	2	2	23	3	22
6	2	44	2	2	23	4	22
7	1	34	2	2	14	3	27
8	1	24	1	2	2	4	24
9	2	25	1	2	2	3	23
10	2	54	2	2	32	3	21
11	2	21	1	2	3	3	22
12	2	53	2	2	30	3	25
13	2	25	1	2	5	3	22
14	2	27	1	2	3	3	25
15	1	22	1	2	1	3	26
16	2	26	2	2	3	3	25
17	2	25	1	2	1	3	21
18	2	45	2	2	21	3	25
19	1	28	3	2	7	3	26
20	2	56	2	1	33	4	21
21	2	24	2	2	3	3	22
22	2	33	3	2	10	4	22
23	1	26	1	2	8	3	20
24	1	20	1	2	1	3	24
25	2	45	2	2	29	3	22
26	2	22	1	2	1	3	21
27	2	45	2	2	24	3	26
28	2	24	2	2	5	3	20
29	2	23	1	2	2	3	25
30	2	22	1	2	2	3	28
31	1	31	1	2	10	3	21
32	2	33	1	2	12	3	24
33	2	34	2	2	14	3	24
34	2	50	2	2	31	3	25
35	2	27	1	2	3	3	23
36	1	35	1	2	2	3	24
37	2	47	2	1	24	4	22
38	1	26	1	1	2	4	24
39	2	57	2	1	35	4	22
40	1	49	2	1	29	4	23
41	2	27	1	1	2	4	24
42	2	62	2	1	39	4	22
43	2	48	2	1	28	4	25
44	2	59	2	1	37	4	25
45	2	52	2	1	32	4	24
46	2	60	2	1	40	4	23
47	2	66	2	1	36	4	24
48	2	56	2	1	2	4	25
49	2	29	1	1	2	4	23
50	2	27	1	1	2	4	22
51	2	29	1	1	3	4	14
52	2	28	1	3	3	2	23
53	2	59	2	1	38	4	23
54	2	29	2	1	3	4	23

55	2	29	1	1	3	4	24
56	2	27	1	1	2	4	17
57	2	48	2	3	25	3	22
58	2	54	2	3	33	3	19
59	2	68	2	3	35	2	20
60	2	31	2	3	8	2	25
61	2	25	3	1	5	4	16
62	2	25	2	3	5	3	15
63	2	52	2	3	27	3	20
64	2	60	2	1	34	4	19
65	2	60	2	3	33	2	21
66	2	50	1	1	30	4	25
67	1	60	2	1	32	4	23
68	1	55	1	1	30	4	21
69	2	42	2	3	10	2	21
70	2	54	2	3	31	2	17
71	2	35	2	1	3	4	24
72	2	30	2	2	8	3	18
73	2	62	2	3	42	2	15
74	1	45	2	1	10	4	25
75	1	46	2	3	30	3	23
76	1	36	2	3	6	3	25
77	1	31	2	3	9	3	24
78	1	55	3	1	29	4	25
79	1	48	2	1	25	4	27
80	2	58	2	1	37	4	25
81	2	41	2	1	8	4	28
82	2	48	2	2	24	3	25
83	2	52	3	2	27	3	28
84	1	35	1	1	2	4	23

fiabilidad	interaccion	comunicación	liderazgo	directriz	eficiencia	condiciones
22	23	23	24	25	27	25
27	26	23	24	24	21	24
22	23	25	25	24	22	24
24	25	24	24	24	24	24
21	21	21	21	21	21	21
21	23	22	22	22	22	20
27	27	27	26	27	24	27
21	20	22	22	20	25	22
25	26	25	24	25	24	27
22	24	21	22	22	21	23
21	17	17	19	20	18	16
24	24	25	25	26	24	22
21	21	24	22	20	23	22
24	24	23	23	23	22	22
21	23	22	27	24	22	25
26	25	22	23	25	23	24
22	23	21	20	22	21	22
24	25	24	25	23	23	22
26	26	23	25	24	25	26
21	22	23	18	21	21	23
23	21	24	20	18	22	22
23	24	23	23	22	22	23
21	22	22	22	19	22	22
24	22	21	19	22	25	22
25	24	23	25	24	24	23
20	20	21	20	21	19	20
24	23	23	25	26	21	23
20	18	20	19	19	13	9
27	26	23	23	25	23	24
28	28	28	28	28	28	28
23	23	22	23	22	23	19
26	24	25	25	25	22	23
26	24	25	23	25	25	21
25	23	24	24	25	22	23
24	25	24	21	20	24	28
24	23	23	23	24	24	24
24	25	25	23	26	27	26
25	25	25	25	24	25	23
24	25	24	26	24	25	24
23	24	25	26	24	24	25
25	23	24	23	24	25	23
24	24	24	24	24	27	22
24	24	23	24	23	26	26
24	24	24	26	25	25	24
24	24	24	25	25	26	25
19	23	22	25	26	25	24
21	23	23	24	22	23	23
22	25	25	26	24	27	24
22	24	24	23	22	25	22
21	26	22	24	23	21	23
13	13	12	11	12	9	10
24	24	21	25	25	24	24
26	22	25	24	24	24	24
24	22	23	24	23	24	25

23	22	22	21	25	23	24
20	19	15	14	16	15	12
21	17	18	20	21	21	18
19	15	18	17	20	16	14
21	19	23	19	20	21	19
26	23	25	22	24	24	21
15	17	13	15	12	13	14
11	17	10	7	9	12	16
26	20	20	21	21	18	17
19	17	19	18	18	18	16
22	21	22	22	22	22	19
27	25	25	26	26	26	24
23	22	20	23	23	23	21
21	22	21	22	20	21	21
21	21	21	20	19	20	20
15	17	21	19	21	15	17
27	28	26	25	26	26	24
21	16	18	14	18	19	15
19	15	13	16	17	14	12
19	12	23	26	26	16	21
23	20	18	20	20	23	21
25	19	20	25	25	26	21
23	24	24	24	25	24	24
26	24	25	24	24	23	23
24	25	22	25	28	24	25
24	26	26	24	25	24	21
27	27	28	23	28	28	28
21	24	28	25	22	28	27
28	28	28	28	28	28	28
24	25	24	21	20	24	28

compromiso	desarrollo	clima	afiliacion	poder	logro	motivacion
25	26	244	96	98	99	293
25	25	244	59	59	59	177
22	22	231	73	74	67	214
25	27	246	83	77	86	246
21	21	211	84	77	82	243
26	23	223	69	73	70	212
26	24	262	86	83	86	255
22	20	218	74	59	54	187
27	28	254	49	43	48	140
24	21	221	81	78	76	235
21	19	190	87	87	92	266
24	25	244	74	72	70	216
25	20	220	85	83	74	242
22	22	230	75	69	64	208
26	23	239	89	76	82	247
26	26	245	78	72	80	230
23	20	215	80	76	80	236
24	23	238	84	74	84	242
26	25	252	91	86	93	270
21	22	213	75	69	68	212
21	21	214	91	85	92	268
21	21	224	74	75	77	226
20	19	209	71	63	67	201
20	22	221	75	73	70	218
22	22	234	61	61	63	185
20	17	199	92	81	82	255
27	24	242	63	73	70	206
20	10	168	65	74	67	206
21	22	239	73	69	72	214
28	28	280	85	70	65	220
21	20	217	84	75	73	232
25	20	239	64	69	75	208
24	23	240	70	70	68	208
23	24	238	74	73	75	222
26	25	240	65	72	85	222
24	25	238	77	74	82	233
24	24	246	60	85	83	228
23	25	244	93	89	83	265
23	24	241	68	86	80	234
25	26	245	75	70	81	226
24	23	238	76	81	85	242
25	25	241	61	86	80	227
25	23	243	75	86	88	249
25	25	247	76	81	84	241
24	25	246	79	86	83	248
22	24	233	67	83	81	231
23	21	227	76	83	82	241
24	26	248	97	71	94	262
22	26	233	68	71	80	219
24	21	227	69	69	95	233
10	9	113	55	54	57	166
22	24	236	72	83	81	236
24	25	241	79	89	73	241
26	22	236	73	86	90	249

24	24	232	84	81	79	244
24	11	163	53	82	58	193
25	20	203	68	82	52	202
18	15	171	54	57	49	160
19	17	198	57	82	52	191
24	23	237	88	89	84	261
17	15	147	50	56	58	164
9	9	115	54	48	47	149
20	20	203	64	92	78	234
17	16	177	59	50	54	163
19	19	209	69	81	84	234
27	19	250	93	93	82	268
19	21	218	81	84	91	256
20	21	210	63	78	79	220
19	20	202	63	79	101	243
16	15	173	56	53	52	161
23	25	254	85	94	86	265
19	11	169	51	74	50	175
14	11	146	48	55	50	153
17	19	204	99	51	49	199
23	20	211	86	79	74	239
24	25	235	91	83	57	231
24	25	241	90	85	78	253
25	24	243	104	97	97	298
26	24	250	106	86	91	283
23	22	240	67	56	61	184
28	28	273	95	86	92	273
27	25	252	96	76	91	263
28	28	280	67	56	61	184
26	25	240	95	86	92	273