UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE UN SISTEMA EDUCATIVO CONFESIONAL DE COLOMBIA

TESIS

PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL
DE LOS REQUISITOS PARA EL GRADO DE
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

POR
JESÚS RUEDA DÍAZ

ABRIL DE 2019

080708

RESUMEN

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE UN SISTEMA EDUCATIVO CONFESIONAL DE COLOMBIA

Por

Jesús Rueda Díaz

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE UN SISTEMA EDUCATIVO CONFESIONAL DE COLOMBIA.

Investigador: Jesús Rueda Díaz

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, doctor en Educación

Fecha de culminación: Abril de 2019

Problema

El problema de investigación se resume en el siguiente interrogante:

¿El desempeño directivo y el clima organizacional son predictores de la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia?

Metodología

Esta investigación fue considerada de tipo cuantitativo, transversal, descriptivo y explicativo. La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 174 docentes y se realizó un censo. Para medir la confiabilidad de los instrumentos, se usó

el coeficiente alfa de Cronbach. La confiabilidad obtenida para los instrumentos fue la siguiente: clima organizacional (20 ítems), .944; desempeño directivo (20 ítems), .947; y motivación laboral (23 ítems), .868. Todos estos valores han sido considerados por los investigadores como medidas de confiabilidad muy aceptables para cada una de las variables.

Resultados

En el análisis de esta hipótesis, se usó la prueba estadística análisis de regresión múltiple. Se observó que las variables predictoras (clima organizacional y desempeño directivo) incluidas en este análisis explicaron el 30% de la varianza de la variable dependiente motivación laboral, pues el valor de R^2 corregida fue igual a .299. El valor F igual a 37.520 contrastó la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es 0. El valor del nivel crítico (p = .000) indicó que sí existe relación lineal significativa, por lo cual las variables clima organizacional y desempeño directivo fueron predictoras de la motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia. Con base en estos resultados, se rechazó la hipótesis nula.

Conclusión

Si los directivos de los colegios adventistas de Santander Colombia hacen esfuerzos significativos para mejorar el clima organizacional y el desempeño directivo, se podrá tener una influencia positiva en la motivación laboral de los docentes.

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE UN SISTEMA EDUCATIVO CONFESIONAL DE COLOMBIA

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Recursos Humanos

Por

Jesús Rueda Díaz

Abril de 2019

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTORES DE LA MOTIVACIÒN LABORAL DE LOS DOCENTES DE UN SISTEMA EDUCATIVO CONFESIONAL DE COLOMBIA

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el título de
Maestría en Recursos Humanos

por
Jesús Rueda Díaz

APROBADA POR LA COMISIÓN:

Asesor principal: Dr. Manuel Ramón Meza Escobar

Examinador externo: Dra. María Tolentino Hernández

Miembro: Dr. Alonso Meza Escobar

Director de Posgrado e investigación: Dr. Ramón Andrés Díaz Valladares

Miembro: Mtra. Caterina Evelin Pavoni

10/04/2019
Fecha de aprobación

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS vi

RECONOCIMIENTOS vii

Capítulo

I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA 1

Introducción 1
Antecedentes 2
Planteamiento del problema 3
Pregunta de investigación 4
Preguntas complementarias 4
Hipótesis 5
Hipótesis principal 5
Hipótesis complementarias 5
Objetivos de la investigación 6
Justificación 6
Limitaciones 7
Delimitaciones 8
Supuestos 8
Fundamento filosófico 8
Definición de términos 10
Organización del estudio 11

II. MARCO TEÓRICO 12

Clima organizacional 12
Definiciones 13
Importancia del estudio del clima organizacional 14
Investigaciones relacionadas con el clima organizacional 16
Desempeño directivo 19
Definiciones 19
Importancia del estudio del desempeño directivo 21
Investigaciones relacionadas con el desempeño directivo 22
Motivación laboral 23
Definiciones 23
Importancia del estudio de la motivación laboral 25
Investigaciones relacionadas con la motivación laboral 26
Relación entre las variables 28

Clima organizacional y motivación laboral 28
Desempeño directivo y motivación laboral 31
Clima organizacional, desempeño directivo y motivación ... 33

III. MARCO METODOLÓGICO 35

Introducción 35
Tipo de investigación 35
Población..... 36
Muestra 36
Instrumentos de medición 36
Variables 37
Instrumentos 37
Confiabilidad 39
Hipótesis nulas 39
Hipótesis nula principal 40
Hipótesis nulas complementarias 40
Operacionalización de las variables 41
Operacionalización de las hipótesis nulas 41
Recolección de datos 42
Análisis de datos 43

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 44

Introducción 44
Datos demográficos..... 44
Género 45
Años de servicio 45
Nivel académico 46
Tipo de empleo 46
Pruebas de hipótesis nulas 47
Hipótesis nula principal 47
Hipótesis nulas complementarias 48
Preguntas complementarias 51

V. CONCLUSIONES, DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES 55

Introducción 55
Conclusiones 56
Sobre la Hipótesis principal 56
Sobre las Hipótesis complementarias 57
Sobre las preguntas complementarias 58
Discusión 59
Recomendaciones 62
A los administradores de los colegios 62
Para futuras investigaciones 63

Apéndice
A. Instrumento 64
B. Resultados análisis de confiabilidad 69
C. Operacionalización de las variables 72
D. Operacionalización de las hipótesis nulas 77
E. Datos demográficos 80
F. Pruebas de hipótesis 83
G. Estadísticos de preguntas complementarias 88
REFERENCIAS 93

LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables 42

2. Operacionalización de la hipótesis nula principal 42

3. Distribución de los participantes por género..... 46

4. Distribución de los participantes por los años de servicio..... 46

5. Distribución de los participantes por el nivel académico 47

6. Distribución de los participantes por el tipo de empleo..... 48

7. Tipos de hipótesis, pruebas estadísticas y nivel de significación 48

RECONOCIMIENTOS

A Dios, por darme el privilegio de conocerle y aceptarle como mi Salvador, por conducir mi vida y por permitirme trabajar para su obra.

A mi esposa Sandra y a mis hijos Julián Andrés, Leydi Tatiana y Diego Armando, por su apoyo y amor incondicional.

Al doctor Ramón Meza Escobar, por toda su colaboración e interés en esta investigación, por todas sus recomendaciones y por su dedicación y empeño.

A los administradores de los colegios adventistas de Santander, Colombia, así como también a todo el cuerpo de docentes que los componen, por su apoyo en la realización de este proyecto.

A la Universidad de Montemorelos, y en particular a cada uno de los maestros que aportaron en mi formación profesional.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

La motivación de personas ha sido un tema ampliamente estudiado por diferentes autores a lo largo del tiempo. Diversas teorías motivacionales han surgido, y son aplicadas en diferentes ámbitos para, entre otras cosas, incentivar el mejor desempeño personal de cada individuo.

En el ámbito empresarial, Chiavenato (2009) afirma que

> uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo (p. 236).

No cabe duda que toda organización que desee ser exitosa necesita tener un equipo de personas motivadas con su trabajo, pues esto genera un óptimo desempeño individual, lo cual es básico para el rendimiento de las empresas. Es por eso que lograr una correcta motivación se ha convertido en uno de los mayores desafíos de toda organización.

Los aspectos motivacionales pueden estar ligados a factores internos o externos a la organización. El presente estudio se enfoca en estudiar dos factores internos, a saber, el clima organizacional y el desempeño directivo, y su influencia en la motivación laboral en trabajadores del sector educativo. Tomando como punto de partida la

gran importancia que tiene la labor docente para la sociedad, se considera fundamental contar con maestros motivados y satisfechos con su trabajo, que realicen su labor con toda dedicación y esmero.

Antecedentes

La Iglesia Adventista del Séptimo Día se encuentra organizada bajo una estructura jerárquica bien definida, compuesta por estos cinco niveles: (a) la iglesia local (compuesta de creyentes individuales), (b) la asociación-misión (compuesta de varias iglesias en un territorio), (c) la unión (compuesta de asociaciones y misiones dentro de un campo mayor), (d) las divisiones (compuestas por grupos de uniones de diferentes países o extensos territorios) y (c) la Asociación General (compuesta por todas las divisiones del mundo).

A su vez, como organización mundial, la iglesia adventista administra instituciones que prestan servicios a la sociedad, como hospitales, universidades, colegios, centros de salud, entre otros. Su principal propósito es continuar con el ejemplo mostrado por Jesús, quien se dedicó a servir a quienes lo necesitaron, atendiendo sus necesidades y aliviando su dolor.

Este estudio se centra en el sector educativo adventista, explorando tres factores internos en las instituciones educativas que se consideran fundamentales para que la labor de enseñanza se desarrolle de la mejor manera, a saber, el clima organizacional, el desempeño directivo y la motivación laboral de los docentes.

Diversos estudios, involucrando una, dos o las tres como variables de estudio, se han realizado en diferentes ámbitos, como la salud, las telecomunicaciones, la educación, entre otras. Estas investigaciones se detallarán más adelante, en el Capítulo II

del presente trabajo. Sin embargo, hasta donde se sabe, en el territorio del departamento de Santander, Colombia, no se ha llevado a cabo un estudio de este tipo en el sector educativo del sistema confesional adventista.

La investigación se centra en los nueve colegios adventistas que prestan servicio a la comunidad en todo el departamento de Santander, todos bajo el nombre "Colegio Adventista Libertad", pero ubicados en las siguientes ciudades y municipios, entre los que se encuentran Bucaramanga (dos colegios), San Gil, La Colina, Cimitarra, Sevilla, Barbosa, Sabana de Torres y Berlín.

En el contexto de los antecedentes presentados, la presente investigación pretende realizar un análisis de estos factores en las instituciones antes mencionadas, que proporcione insumos a sus directivos, que les permitan realizar los cambios y ajustes necesarios, con el propósito de avanzar hacia el gran objetivo de formar niños, adolescentes y jóvenes que sirvan a Dios y a la comunidad.

Planteamiento del problema

Todas las organizaciones a nivel mundial están conformadas por grupos de personas que aportan su trabajo para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la empresa. Así, el éxito en el mundo empresarial está estrechamente ligado a la eficacia, eficiencia y productividad del recurso humano con el que cuenta la organización; y es por esto que el capital humano es considerado por muchos como el activo intangible más preciado con que cuenta una institución.

Por esta razón, se han realizado diferentes investigaciones enfocadas en estudiar la motivación de las personas, y qué factores son más motivadores, dependiendo

del área o ámbito en el que se apliquen (Jiménez Morillo, 2009; LeBoeuf y Muro Villalon, 2009; Naranjo Pereira, 2009; Urcola Tellería, 2011). Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar de forma descriptiva y explicativa el efecto que tiene el desempeño de los directivos y el clima organizacional en la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas del departamento de Santander, Colombia.

Específicamente, en Santander hay nueve instituciones educativas adventistas a disposición de la comunidad. La filosofía de estas instituciones está encaminada dentro de los principios de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y tiene como objetivo preparar a las personas para ser útiles y felices, promoviendo la amistad con Dios, el desarrollo integral de la persona, los valores fundamentados en la Biblia y el servicio altruista.

Su misión es preparar a estudiantes desde el nivel de pre-escolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional, para alcanzar la excelencia en el cumplimiento del servicio a Dios y a la sociedad, mediante el disfrute de una relación directa con su Creador y el desarrollo armonioso de los aspectos físico, intelectual, moral y social para la vida presente y la que se ha de vivir en la inmediata eternidad.

Pregunta de investigación

Para la presente investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿El desempeño directivo y el clima organizacional son predictores de la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia?

Preguntas complementarias

A continuación, se presentan las preguntas complementarias.

1. ¿Cuál es el grado de motivación autopercibido por los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia?
2. ¿Cuál es el grado de calidad del clima organizacional percibido por los profesores de los colegios adventistas de Santander, Colombia?
3. ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo percibido por los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia?

Hipótesis

Hipótesis principal

El desempeño directivo y el clima organizacional son predictores de la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia.

Hipótesis complementarias

En esta investigación se plantean las siguientes hipótesis complementarias:

H1: Existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el género.

H2: Existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el nivel académico.

H3: Existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el género y el nivel académico.

H4: Existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según los años de servicio y el tipo de empleo.

Objetivos de la investigación

A continuación, se presentan los objetivos del estudio.

1. Evaluar si el clima organizacional y el desempeño directivo predicen la motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia.
2. Evaluar las siguientes variables: clima organizacional, desempeño directivo y motivación laboral en las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia.
3. Aportar información sobre las variables incluidas en el presente estudio a las autoridades de los colegios adventistas de Santander, Colombia.

Justificación

Se justifica el presente estudio por la importancia que representa el recurso humano para el éxito de una institución, ya que como se mencionó anteriormente, el éxito en el mundo empresarial está estrechamente ligado a la eficacia, la eficiencia y la productividad del recurso humano con el que cuenta la organización. Para esto se necesita tener un equipo de personas motivadas con su trabajo, pues esto genera un óptimo desempeño individual.

Actualmente, es común que las organizaciones pierdan a algunos de sus mejores profesionales por falta de motivación laboral. Un inadecuado ambiente laboral, malas relaciones con los superiores y las pocas posibilidades de desarrollo profesional son algunas de las principales causas que provocan estos abandonos. Además,

cuando una institución no se preocupa por la retención de sus trabajadores más valiosos, la competencia hace todos los esfuerzos posibles por captarlos. Es por esto que, para retener el talento humano en la institución, se requiere de la implantación a tiempo de técnicas de motivación interna, a través de las cuales sean suplidas las necesidades básicas de estos trabajadores, y estos se sientan parte importante de la organización.

Los nueve colegios adventistas de Santander, Colombia cuentan con un numeroso cuerpo docente que desempeña a diario una labor muy importante en la formación de niños y jóvenes para servir a Dios y a la comunidad. Para conseguir este objetivo, se requiere que estén motivados y comprometidos con su labor. Por esta razón, es fundamental conocer cómo es su percepción del clima organizacional en la institución, cómo perciben la relación con sus superiores y qué grado de motivación evidencian en su labor, con el objetivo de que sus directivos puedan tener un diagnóstico general de la situación y aplicar los correctivos que sean necesarios.

Limitaciones

Algunas limitaciones de esta investigación son las siguientes:

1. La aplicación del instrumento dependió de la autorización de los directivos de cada uno de los colegios adventistas de Santander, Colombia.
2. El tiempo que cada docente usó para contestar el instrumento estuvo sujeto al tiempo disponible que se logró concretar.
3. La veracidad de los resultados estuvo sujeta al interés y afinidad que mostraron los docentes al momento de contestar el instrumento.

Delimitaciones

A continuación, se estipulan algunas delimitaciones en esta investigación:

1. Los datos fueron recogidos en el mes de septiembre de 2018.
2. La investigación se limitó a las nueve instituciones educativas adventistas que funcionan en Santander, Colombia.

Supuestos

A continuación, se presentan algunos supuestos de esta investigación:

1. Los encuestados respondieron el instrumento honestamente.
2. De acuerdo con la teoría, el instrumento midió lo que tenía que medir.

Fundamento filosófico

La investigación está fundamentada en una cosmovisión bíblico-cristiana, en la que se reconoce la autoridad de Dios como el rey del universo y creador de todo cuanto existe. En su hijo Jesús, el verbo hecho carne (Juan 1:3), se encuentra el mayor ejemplo de líder, y en su vida se evidenciaron diversas cualidades realmente dignas de imitar.

En su ejemplo como líder, Jesús evidenció cualidades tales como el servicio (Mateo 20:28; Juan 13:4-5), la amabilidad y la cordialidad (Mateo 19:14), la compasión con sus seguidores (Mateo 14:14), entre otras. Con su ejemplo, Jesús enseñó que un buen líder, más que dar órdenes y oprimir a sus subordinados, les sirve en lo que necesiten y se preocupa por atender sus necesidades. Así nace en el corazón del empleado el deseo de servicio por amor y no por obligación.

Hablando acerca de esto, White (1995) menciona lo siguiente: "Algunas personas pueden ocupar importantes posiciones de confianza, pero no pueden reclamar nada de parte de Dios a menos que practiquen su Palabra, actúen con justicia y traten de imitar el ejemplo del manso y humilde Jesús" (p. 80).

Otro admirable "jefe o administrador" que se registra en la Biblia es José de Egipto (Génesis 41:37-45). José se destacó por la administración de Egipto durante los períodos "de las siete vacas gordas y de las siete vacas flacas", interpretados como años de abundancia y de escasez. Además, en términos de relaciones interpersonales, hasta con sus mismos hermanos que lo vendieron, la vida José evidencia humildad, comprensión y perdón.

Otro aspecto importante es la motivación con la cual cada persona es llamada a realizar los trabajos que se le encomiendan. Respecto a esto, Pablo dice: "Realicen su trabajo de buena gana, como un servicio al Señor y no a los hombres" (Efesios 6:7). A su vez, el sabio Salomón recomienda: "Todo lo que te viniere a la mano para hacer, hazlo según tus fuerzas" (Eclesiastés 9:10). Estos pasajes invitan a poner todo el empeño en cada labor que se realiza, con buen ánimo y esmero.

Además, Pablo también declara: "Procuren vivir tranquilos y ocupados en sus propios asuntos, trabajando con sus manos como les hemos encargado, para que los respeten los de fuera y ustedes no tengan que depender de nadie" (1 Tesalonicenses 4:11-12). Este pasaje enseña que, si el empleado se mantiene en su asunto y no en los de los demás, obtendrá buenos resultados, evitará problemas con sus compañeros y no dependerá de otros para su éxito laboral.

White (2000) declara: "El hombre que posee tacto, laboriosidad y entusiasmo, obtiene éxito en los negocios temporales" (p. 276). No cabe duda que estas cualidades son básicas para el desarrollo de cualquier trabajo, y debiera tenerlas presentes cada persona en toda labor que realice.

En cuanto al clima organizacional, White (2000) menciona que

> la primerísima obra que tienen que hacer, mis hermanos, es asegurarse de que la bendición de Dios está en sus corazones. Entonces lleven esa bendición a sus hogares, dejen a un lado la crítica, venzan sus modales exigentes, y dejen que prevalezca una actitud de alegría y amabilidad. Así, llevarán a la oficina la atmósfera del hogar, y la paz del cielo envolverá sus almas. Doquiera reina el amor de Jesús, hay piadosa ternura y consideración por los demás. La más preciosa tarea a la que pueden dedicarse mis hermanos es la de cultivar un carácter semejante al de Cristo. (p. 558)

Finalmente, un ejemplo de la importancia del clima organizacional se presenta en la Biblia. En Números 11, en el relato del pueblo de Israel en el desierto, se presenta una serie de quejas y reclamos que el pueblo tenía contra su jefe Moisés. El pueblo, en medio de su inconformismo, murmuraba y se quejaba, lo cual provocaba un ambiente tenso y difícil de sobrellevar. Esto es un claro ejemplo de lo que sucede en las empresas cuando el ambiente laboral no es favorable. Cuando no hay buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, o cuando hay inconformismo en los empleados, es muy difícil alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Definición de términos

A continuación, se definen algunos términos utilizados a lo largo de esta investigación:

Clima organizacional: conjunto de características del ambiente laboral que perciben los integrantes de una organización, que influyen en su comportamiento, y que la describen y diferencian de otras.

Desempeño directivo: conjunto de acciones ejercidas por los directivos sobre sus trabajadores, y que pueden influir en su conducta, desempeño y entusiasmo laboral.

Motivación laboral: esfuerzo o voluntad de un empleado para realizar su labor y trabajar por el alcance de las metas organizacionales.

Organización del estudio

La presente investigación se divide en cinco capítulos organizados de la siguiente manera:

Capítulo I. Antecedentes, planteamiento del problema, preguntas de investigación, hipótesis, objetivos de la investigación, limitaciones y delimitaciones del estudio, justificación del problema, fundamento filosófico y organización del estudio.

Capítulo II. Se presenta el marco teórico, donde se documenta la información correspondiente a las variables en estudio.

Capítulo III. Metodología y tipo de investigación, población y muestra del estudio, variables, instrumentos de medición, hipótesis nulas, operacionalización de las variables y las hipótesis nulas y proceso de recolección de datos.

Capítulo IV. Resultados obtenidos de la investigación, descripción demográfica de la muestra, pruebas de hipótesis y respuesta a las preguntas complementarias.

Capítulo V. Discusión, conclusiones y recomendaciones sugeridas de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Ante la importancia que representa el recurso humano para el éxito de una institución, y la necesidad latente de implementar técnicas de motivación de empleados a través de las cuales una organización pueda retener a sus mejores profesionales y generar un desempeño óptimo de sus trabajadores, la presente investigación pretende determinar cómo inciden el desempeño directivo y el clima organizacional en la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas adventistas del departamento de Santander, Colombia.

Por esta razón, el presente capítulo tiene como propósito presentar una descripción teórica de las variables de estudio clima organizacional, desempeño directivo y motivación laboral; en la cual se incluyen conceptos de diferentes autores, la importancia y trascendencia de su estudio en el ámbito empresarial, así como también resultados de investigaciones previas que hayan estudiado y analizado estas variables.

Clima organizacional

En esta sección se presentan algunos conceptos de diferentes autores sobre lo que es el clima organizacional y la importancia de su estudio, no solo en el ámbito empresarial, sino también en el ámbito educativo. Además, se citarán algunas investigaciones que se han realizado anteriormente con respecto a esta variable en diferentes ámbitos, incluyendo, por supuesto, el ámbito educativo.

Definiciones

Para Rodríguez M. (1999), el clima organizacional hace referencia a las percepciones que comparten las personas pertenecientes a una organización con referencia al trabajo, las condiciones físicas en que este se lleva a cabo, las relaciones interpersonales que se dan y otros asuntos que pueden afectar dicho trabajo.

Por su parte, Dessler (1993) define el clima organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p. 181). En esta línea, Chiavenato (2000) afirma que el clima organizacional es el conjunto de características o propiedades del ambiente laboral que experimentan o perciben los integrantes de una organización, y que influyen directamente en el comportamiento de los empleados.

Según, Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974), el clima organizacional se refiere al conjunto de cualidades o atributos que percibe el empleado sobre una determinada organización por la manera en que la institución trata o interactúa con sus integrantes y su entorno. Para Hall (1996), es el conjunto de características del ambiente laboral que son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores, y que influyen sobre su conducta y desempeño.

Vázquez Martínez y Guadarrama Granados (2001) conciben el clima organizacional como "el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen" (p. 106).

En el ámbito educativo, Fernández Díaz y Asensio Muñoz (1991) declaran que el clima organizacional en una institución de educación "está determinado por cada

uno de los elementos o características estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos" (p. 3).

Por su parte, Bermúdez Aponte, Pedraza Ortiz y Rincón Rivera (2015) definen el clima organizacional en instituciones educativas como "la concepción que tienen los integrantes del entorno educativo (estudiantes, maestros, administrativos y directivos), con referencia a las dimensiones académicas, socio-afectiva, administrativas y éticas presentes en la comunidad educativa, y las cuales pueden influenciar sus acciones y conducta" (p. 3).

Además, según Juárez-Adauta (2012), los docentes, administrativos y directivos son los que definen el clima organizacional en el interior de las instituciones educativas, dependiendo de cómo perciben su funcionamiento, apoyo, autonomía, relaciones interpersonales y control ejercido.

Importancia del estudio del clima organizacional

La importancia del estudio del clima organizacional en el ámbito empresarial es respaldada por diferentes autores. Para Peña Viveros et al. (2015), el ambiente laboral adquiere su mayor importancia en aquellas organizaciones que desean ser más competitivas, aumentando la productividad con calidad y eficiencia.

En esta misma línea, Paco Ccora y Matas Castañeda (2015) declaran que el clima organizacional es un tema muy relevante actualmente para todas las instituciones, puesto que si se consigue mejorar el ambiente en el interior de la organización, se esperará un aumento y mejora en la productividad, basada en el desempeño óptimo del recurso humano.

Por su parte, Vázquez Martínez y Guadarrama Granados (2001) argumentan que, en aquellas organizaciones en las que los trabajadores conciben los procedimientos, objetivos y acciones de la administración como aspectos que van de acuerdo con sus propias metas, necesidades y aspiraciones, el ambiente en el interior de la empresa será muy favorable y esto promoverá la confianza mutua, así como también la aceptación positiva de las condiciones laborales en busca de un mejor desempeño y mejores resultados.

A todo lo anterior, Juárez Adauta (2012) añade que el estudio del clima organizacional es importante, además, porque brinda la oportunidad de retroalimentar los procesos que son determinantes en las conductas y comportamientos de los empleados, y de esta manera introducir cambios, con la debida planeación, no solo en las actitudes de estos, sino también en la estructura organizacional de la empresa.

En el ámbito educativo, también se resalta la importancia de estudiar y analizar el clima organizacional en el interior de las instituciones. Banegas Campoverde y Cardona Mendoza (2017) afirman que es indispensable su estudio en instituciones educativas, teniendo en cuenta que estas atienden necesidades y prestan servicios prioritarios a la comunidad y, por lo tanto, se espera que puedan proporcionar un servicio de alta calidad.

Según Xiaofu y Qiwen (2007), la calidad de la enseñanza impartida por los maestros se ve afectada por la percepción que estos tienen del ambiente laboral, que, a su vez, influye en la calidad de la educación, la estabilidad emocional en la relación maestro-estudiante, así como en su vivencia moral y su salud mental.

De acuerdo con Paco Ccora y Matas Castañeda (2015), estudiar el clima organizacional en el ámbito educativo es muy necesario, ya que, entre otras cosas, permite detectar posibles conflictos laborales de diferente índole, e implementar acciones correctivas a tiempo.

Investigaciones relacionadas con el clima organizacional

En la literatura se reporta un gran número de investigaciones en las que se ha analizado el clima organizacional como variable de estudio. Algunas de estas se mencionan a continuación.

Molina Gaitán, Montejo Ángel y Ferro Vázquez (2004) analizaron el clima organizacional educativo en una institución de educación superior. Para ello, encuestaron a 855 estudiantes (32.1% de la población de un total de 2,667), 106 docentes (30.3% de la población de un total de 351) y 93 funcionarios administrativos (54.4% de la población de un total de 171) de la Fundación Universitaria del Área Andina, seccional Bogotá, Colombia. Como resultado de este estudio, se obtuvo que, en la institución, el clima organizacional educativo es percibido como favorable en los tres estamentos evaluados (estudiantes, docentes y administrativos), siendo los docentes aquellos que tienen la percepción más positiva del mismo. Además, se evidenció que los aspectos académicos, el respeto y el apoyo social son vistos como la principal fortaleza de la institución, mientras que el ambiente físico, la infraestructura y la equidad en las gratificaciones, son aspectos que se deben fortalecer en la fundación. Finalmente,

> se observó que los programas de inducción, apoyo académico y psicológico para el estudiante; la interacción de administrativos y docentes con estudiantes; las habilidades de comunicación en docentes y directivos académicos, así como el trabajo en equipo y liderazgo, requieren de más apoyo (p. 11).

Sandoval Caraveo, Magaña Medina y Surdez Pérez (2013) estudiaron sobre el clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior mexicana. La muestra estuvo conformada por 234 docentes de los 436 que en total conformaban la población bajo estudio; población perteneciente a los cuerpos académicos o grupos de investigadores de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. El estudio reveló que una cuarta parte de los investigadores evaluó el clima organizacional como altamente favorable, mientras que otra cuarta parte de ellos lo calificó como desfavorable. Además, dentro del grupo de hallazgos relacionados con las dimensiones de la variable clima organizacional, se encontró que

> la dimensión de afiliación presentó la media más alta, lo que señala que la población percibe el apoyo de sus colegas y un sentido de pertenencia a los grupos de trabajo. Por su parte, la dimensión de interés por la investigación y el estudio señala la media más baja, lo que indica que los profesores perciben que no todos sus colegas le dan la misma importancia a las actividades de investigación y el estudio (p. 14)

Por su parte, Segredo Pérez et al. (2015) realizaron un estudio sobre el clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba. El universo de estudio estuvo constituido por el total de profesores que pertenecen al departamento de pediatría de la Facultad de Ciencias Médicas Manuel Fajardo (FCMMF) (27 profesores) y los que laboran en el área docente de la Facultad de Ciencias Médicas 10 de octubre (FCM10O) (40 profesores), de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Como resultado de este estudio, se observó que en el departamento de pediatría de la FCMMF, todas las dimensiones (a saber, comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección) clasificaron como clima organizacional adecuado; mientras que, en el área docente de la FCM10O,

clasificaron como clima organizacional en riesgo las dimensiones: estructura organizacional y estilo de dirección. Además, con respecto a las categorías evaluadas (a saber, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, relaciones de trabajo y funcionamiento, condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo), en el departamento de pediatría de la FCMM, las 10 categorías exploradas fueron valoradas como adecuadas. Por otra parte, en el área docente de la FCM10O las siguientes fueron valoradas como categorías en riesgo: relaciones interpersonales y de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, participación y solución de conflictos; mientras que la categoría condiciones de trabajo fue valorada como inadecuada.

Peña Viveros et al. (2015) investigaron sobre el clima organizacional en las jefaturas de servicios de prestaciones médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social. Para el estudio, la población estuvo conformada por 862 personas, entre directivos, médicos, enfermeras y administrativos de las diferentes coordinaciones de estas jefaturas; obteniéndose como principales hallazgos los siguientes: (a) las dimensiones mejor valoradas del clima organizacional en estas jefaturas fueron la retribución, el estilo de dirección y la claridad y coherencia en la dirección; (b) las dimensiones menos valoradas del clima organizacional por parte de los trabajadores fueron el sentido de pertenencia, la estabilidad laboral y los valores colectivos; (c) se observó una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las siguientes dimensiones del clima organizacional: el desempeño de las relaciones interpersonales, la estabilidad, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos; y (d) finalmente, se observó

una relación positiva y significativa entre el clima organizacional de los equipos directivos de las jefaturas y el desempeño logrado en los diferentes programas de atención a la salud.

Este tipo de estudios han permitido a las diferentes instituciones involucradas, el tomar acciones correctivas para mejorar los aspectos que no se están llevando a cabo de la manera adecuada, así como también reforzar y consolidar aquellas áreas que se han identificado como fuertes.

Desempeño directivo

Esta sección presenta el fundamento teórico de la variable "desempeño directivo", bajo la concepción de diferentes autores e investigadores. Se presentan diferentes conceptos sobre lo que es el desempeño directivo, y se describe la importancia de su estudio. Finalmente, se citan algunas investigaciones que han realizado previamente otros investigadores y que involucran al desempeño directivo como una de las variables de estudio.

Definiciones

El término "desempeño", según Calcina Calcina (2014), "hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio" (p. 24). Por su parte, el diccionario de la Real Academia Española (2014) lo define como "la labor y el resultado que se obtiene al realizar actividades en un cargo determinado".

En el ámbito laboral, el desempeño es definido por Chiavenato (2000) como el conjunto de acciones o comportamientos que se observan en los trabajadores de una organización y que son relevantes en el logro de los objetivos de la misma.

Para Robbins y Coulter (2013), el desempeño laboral puede entenderse como un proceso mediante el cual se puede determinar qué tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un proceso, en el logro de sus actividades y objetivos laborales.

De acuerdo con Bittel (2000), el desempeño laboral está influenciado directamente por las expectativas del empleado sobre el trabajo y está relacionado con sus actitudes hacia los logros, y las habilidades y conocimientos que apoyan sus acciones.

En esta misma línea de pensamiento, Ghiselli (1998, citado en Paredes Rosado, 2017) afirma que el desempeño es influenciado por los siguientes factores: el grado de motivación, las habilidades y rasgos personales del empleado, la claridad de su labor y la aceptación de su rol, y las oportunidades que la organización brinda a sus trabajadores. Estos aspectos favorecen la disposición o negligencia de los trabajadores en la realización de su trabajo.

Por su parte, Newstrom (2011) define el desempeño directivo como el conjunto de acciones realizadas por los directivos a fin de influir en los demás, para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos y para promover el funcionamiento de la organización (p. 169).

Hablando acerca del desempeño y la labor de un directivo o un líder, Baldoni (2012, citado en Salvador Cornelio y Sánchez Ortega, 2018) declaró que "para un líder, un cambio es una oportunidad para un futuro mejor. La adaptabilidad de un líder es

una virtud como resultado, ya que es un innovador de renombre" (p. 117). Esto evidencia la importancia de que los directivos tengan mentes abierta al cambio y la innovación, lo cual puede redundar en nuevas posibilidades de mejora para la organización.

Finalmente, Alvarado Silva et al. (2016) afirman que el sistema educativo actual demanda de directivos visionarios, con disposición al servicio y abiertos a la innovación, abriendo camino a una educación formativa, con base en un estilo de liderazgo que cuente con autoestima, motivación, trabajo en equipo, valores y orientación a la formación de hábitos de excelencia, automotivación y crecimiento.

Importancia del estudio del desempeño directivo

Estudiar la importancia del desempeño directivo en el ámbito empresarial y su directa influencia en el éxito organizacional es fundamental para todas las organizaciones que deseen ser competitivas y altamente productivas.

Según Rodríguez M. (2016, citado en Salvador Cornelio y Sánchez Ortega, 2018), el liderazgo y desempeño de los directivos cobra mayor importancia con el paso de los años, puesto que permite, entre otras cosas, fomentar el diálogo, la participación y la búsqueda de consensos entre los miembros de la organización.

Por su parte, Contreras Torres, Espinosa, Hernández y Acosta (2013) afirman que la labor de un directivo es fundamental para toda organización, principalmente por estas dos razones: (a) los directivos han sido designados por la organización para conducirla hacia donde se desea llegar y (b) los directivos tienen la capacidad de influir sobre la calidad de vida de sus subordinados y su bienestar en la organización y de ello depende, en gran medida, su posterior desempeño en su puesto de trabajo.

En el ámbito educativo, según Chiguay López y Villagra Bravo (2016), es fundamental estudiar el desempeño de los directivos, ya que los principios básicos de las acciones que estos llevan a cabo, sin duda alguna, orientan el sentir y actuar de los miembros de toda la comunidad educativa. Por esta razón, la influencia del líder o director se vuelve fundamental en el desempeño escolar.

Para Leithwood (2009, citado en Chiguay López y Villagra Bravo, 2016) existen evidencias claras que muestran la gran influencia que tiene el desempeño y el estilo de liderazgo de los directivos sobre la manera como los docentes se sienten desarrollando su labor, así como también la gran repercusión que tiene esto sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en el salón de clases.

Investigaciones relacionadas con el desempeño directivo

En la literatura se registran trabajos de investigación que involucran el desempeño directivo como una de las variables de estudio. A continuación se citan algunos de ellos.

Salvador Cornelio y Sánchez Ortega (2018) realizaron un estudio sobre el liderazgo de los directivos en instituciones educativas de Lima, Perú. La población objeto de estudio estuvo conformada por docentes de educación secundaria de tres instituciones educativas de Lima; mientras que la muestra estuvo constituida por 130 docentes.

Entre los principales hallazgos de este estudio se encontró lo siguiente: (a) cerca de la mitad de los docentes valoraron el liderazgo de los directivos en la institución como moderado, (b) existe una relación significativa moderada entre el liderazgo

directivo y el compromiso organizacional informado por los docentes de las instituciones educativas estudiadas y (c) las tres dimensiones de la variable liderazgo de los directivos (a saber, establecimiento de metas y expectativas, gestión de recursos de manera estratégica y promoción y participación en el desarrollo profesional) se relacionaron de manera positiva y significativa con el compromiso organizacional manifestado por los docentes.

Otras investigaciones se han enfocado en evaluar el desempeño directivo, el liderazgo directivo o el estilo de dirección, como una de las dimensiones de las variables de estudio (Fernández Argüelles, Cobos Díaz y Figueroa Varela, 2015; Martínez Méndez y Ramírez Domínguez, 2010; Segredo Pérez et al., 2015). Este tipo de estudios han reflejado un panorama de la percepción que tienen los empleados de la labor que realizan sus directivos y cómo perciben su relación con ellos, permitiendo a la administración de las diferentes organizaciones estudiadas tener un punto de partida para realizar correcciones y cambios que fueran necesarios.

Motivación Laboral

En esta sección se presenta el respaldo teórico, con base en diferentes autores, respecto de la motivación laboral y la importancia de su estudio. Además, se citan algunas investigaciones que se han realizado anteriormente con respecto a esta variable en diferentes ámbitos, incluyendo, por supuesto, el ámbito educativo.

Definiciones

El término "motivación", según Reeve (2010), se puede entender como "una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se

puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe" (p. 12).

Por su parte, el diccionario de la Real Academia Española (2014) define la motivación como "el conjunto de factores, tanto internos como externos, que determinan en gran medida las acciones de un individuo".

Según Robbins y Judge (2013), la motivación se puede entender como "aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir un objetivo" (p. 202).

Para González (2008), la motivación es un proceso interno de cada individuo que refleja la interacción individuo-ambiente y que sirve para regular la actividad de la persona con respecto a la ejecución de conductas orientadas a alcanzar un objetivo que este considera necesario y deseable.

En el ámbito laboral, Vroom (citado en De Quijano y Navarro, 2012) declara que la motivación hace alusión al esfuerzo que están dispuestos a hacer los trabajadores en su labor. Para Chiavenato (2010), la motivación laboral es "la fuerza que impulsa al individuo a satisfacer la necesidad" (p. 71).

Por su parte, Robbins y Coulter (2013) hacen referencia a la motivación como "los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo" (p. 202).

De acuerdo con Newstrom (2011), la motivación es el resultado de los tres factores siguientes: (a) el grado en que se desee una recompensa, (b) la expectativa de que el esfuerzo produzca un resultado exitoso y (c) la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a obtener la recompensa deseada.

Según Colquitt, Lepine y Noe (2000, citados en Chaparro Espitia, 2006),

> la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento. (p. 13)

Finalmente, según Frederick Herzberg (1968, citado en Hernández Herrera, 2011), los factores motivacionales están relacionados con los sentimientos positivos que tienen los empleados respecto del trabajo que realizan, el contenido del puesto de trabajo en sí mismo y los logros y el reconocimiento que perciba el trabajador.

Importancia del estudio de la motivación laboral

La importancia del estudio de la motivación laboral en el ámbito empresarial es respaldada por diferentes autores. Para Parera y González (2005, citados en Banegas Campoverde y Cardona Mendoza, 2017), la motivación de trabajadores es un tema de mucha importancia actualmente, puesto que el conocer cuáles son los principales motivadores de los empleados permite realizar cambios y correcciones a tiempo en las metas y el accionar organizacional, con el objetivo de conseguir que la organización funcione adecuadamente y que sus miembros se sientan satisfechos y logren su autorrealización.

De acuerdo con Naranjo Pereira (2009), es fundamental para las organizaciones determinar qué estímulos aportan energía y dirección al comportamiento del empleado, ya que un trabajador motivado refleja su satisfacción en las actividades que realiza como parte de su trabajo.

Según Alvarado Silva et al. (2016), "en el mundo laboral se hace necesario establecer aspectos destinados a satisfacer los impulsos y necesidades del personal, lo

cual repercutirá en comportamientos dirigidos al logro de los objetivos establecidos" (p. 65).

Para Brunstein, Romero y Albarrán (2007), dado que la motivación está relacionada con todo aquello que moviliza a un individuo para ejecutar una actividad, esta resulta fundamental en el ámbito empresarial para toda aquella organización que busque ser productiva, exitosa y competitiva en el mercado.

Chiavenato (2009) afirma que uno de los mayores retos que afrontan las organizaciones es el de motivar a las personas, lograr que se sientan decididas y comprometidas para alcanzar las metas propuestas, infundiéndoles la energía y el estímulo necesarios para que logren el éxito por medio de su trabajo.

Según Jiménez Morillo (2009), la motivación laboral es una estrategia de las empresas para aumentar su producción. Las organizaciones tienen diferentes estrategias para conservar a sus empleados en un ambiente laboral que les sea atractivo y les haga sentir bien, de manera que los lleve a dar lo mejor de sí y a ser cada vez más eficientes y productivos en su labor.

Investigaciones relacionadas con la motivación laboral

En la literatura se pueden encontrar los resultados de diversas investigaciones en las que se ha analizado la motivación laboral como variable de estudio. Algunas de estas se mencionan a continuación.

En el ámbito de las telecomunicaciones, Chaparro Espitia (2006) realizó un estudio sobre la motivación laboral en dos empresas colombianas de este sector: ETB y BellSouth. Para el estudio se encuestó a 30 trabajadores de ETB y a 30 trabajadores

de BellSouth. Como resultado principal del estudio se concluyó que, para los trabajadores de BellSouth, el factor motivador más importante es su salario; mientras que en ETB, los empleados, aunque afirmaron recibir un buen salario, no consideran este aspecto como el factor motivador más importante, sino que para ellos lo es el grupo de trabajo.

En el ámbito educativo, Añez (2006) investigó sobre la motivación laboral de los profesores en una universidad venezolana. La muestra del estudio estuvo conformada por 87 docentes de dicha universidad, y como resultado de este estudio se evidenció que existen pocos incentivos para los docentes, quienes se mostraron insatisfechos y con falta de motivación, entre otras cosas, por las pocas oportunidades que tienen para su desarrollo profesional y laboral, por las inadecuadas condiciones físicas y ambientales de ciertos lugares de trabajo y por el poco apoyo y fomento por parte de los directivos de un clima adecuado para la resolución de problemas y conflictos internos.

Alvarado, Prieto Sánchez y Betancourt (2009) estudiaron sobre la motivación laboral en una institución educativa universitaria del Estado de Zulia, Venezuela. Para el estudio, se encuestaron 72 docentes participantes de un curso impartido en el periodo vacacional del 2008 de esta universidad. De la investigación se concluyó que la confianza y el reconocimiento que les proporcionen a los docentes tienen una relación directa positiva con el grado de motivación con el que desarrollarán su labor.

Por su parte, Hernández Herrera (2011) realizó un estudio sobre la motivación de los docentes de dos instituciones educativas de enseñanza media de México: el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos del Instituto Politécnico Nacional y el

Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios. El estudio arrojó como resultado que, en las dos instituciones educativas, los motivadores del contenido del trabajo (características que posee la actividad del trabajo en sí misma) obtienen mayores puntuaciones que los factores del entorno laboral (características del ambiente donde tiene lugar la actividad laboral). Así, la conclusión principal de la investigación fue que los motivadores del contenido del trabajo tienen mayor influencia sobre la motivación laboral de los profesores que los factores del entorno laboral.

Este tipo de estudios han proporcionado información valiosa a cada una de las instituciones involucradas, permitiéndoles conocer cuáles son los principales aspectos que infunden mayor motivación a sus empleados, y de esta manera reforzar aquellos que están más descuidados y consolidar los que fueron valorados positivamente.

Relación entre las variables

Clima organizacional y motivación laboral

El clima organizacional y la motivación laboral son factores que inciden decisivamente en el logro de los objetivos y metas de una organización. Diferentes autores coinciden en su importancia, así como también en la directa relación que existe entre estas variables.

Abu-Saad y Hendrix (1995) señalan que el clima en la organización se aprecia cuando empieza a despertar la motivación en los trabajadores, la cual puede producir diferentes efectos, tales como satisfacción, aumento o disminución en el desempeño y la productividad, permanencia o rotación, entre otros.

Por su parte, Urcola Tellería (2011) sostiene que, para que los miembros de una

organización se sientan motivados, es necesaria la creación de un entorno laboral apropiado donde la plantilla encuentre inspiración.

Según Calcina Calcina (2014), el clima organizacional está estrechamente relacionado con el comportamiento de los empleados, ya que, directa o indirectamente, la percepción que se tenga sobre el clima en la organización produce un efecto importante sobre la persona y, a su vez, el comportamiento de cada persona causa impacto en el ambiente laboral.

Peña Cárdenas, Olloqui López y Aguilar Fraire (2013) declaran que, para los administrativos y directivos de hoy, es fundamental velar por mantener un ambiente organizacional favorable, pues esto permitirá incrementar la participación e implicación de los trabajadores y, de alguna manera, los motivará para aumentar su satisfacción, desempeño y productividad.

Investigaciones relacionadas con el clima organizacional y la motivación

Diferentes investigadores han centrado su atención en investigar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación laboral en varias empresas e instituciones de diversas áreas y sectores. Algunas de estas investigaciones se citan a continuación.

Martínez Méndez y Ramírez Domínguez (2010) realizaron un estudio sobre la motivación y el clima organizacional en la Facultad de contaduría pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. El principal resultado obtenido de este estudio fue la correlación positiva entre el clima organizacional y la motivación laboral. Además, con respecto a la motivación laboral, la investigación permitió concluir

que los principales factores motivacionales de los docentes de la facultad, "están sujetos a factores económicos, como salarios y retribuciones; factores sociales, como los grupos de trabajo y el ambiente organizacional; y factores psicológicos, tales como logro, poder y autoestima" (p. 47).

Por su parte, Neyra Enciso, Ríos Salazar, Siles Nates y Apaza Tarqui (2016) investigaron sobre el clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de Lima, Perú. En el estudio, participaron 140 trabajadores de 12 agencias (clientes internos del Banco de Crédito del Perú) ubicadas en Lima. El estudio arrojó como resultado que existe correlación positiva entre el clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de esta entidad financiera. Específicamente, el clima organizacional se relacionó favorablemente con la motivación intrínseca y la motivación trascendente de los trabajadores; mientras que, con la motivación extrínseca, la correlación fue débil. Esto permitió concluir que cuando hay mayores niveles (de satisfacción) respecto al clima organizacional, los clientes internos de esta entidad experimentan una mayor motivación en la realización de sus labores; aunque no se experimenta una mayor motivación extrínseca, a pesar de que haya un clima organizacional favorable.

Banegas Campoverde y Cardona Mendoza (2017) estudiaron sobre la incidencia del clima organizacional en la motivación laboral de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. La población objeto de este estudio estuvo compuesta por 793 empleados de dicha universidad (249 del área administrativa y 544 docentes catedráticos), mientras que la muestra la conformaron 259 empleados (100 administrativos y 159 docentes). Como resultado de este estudio, se concluyó que

existe una correlación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral y sus dimensiones (a saber, gestión institucional, retos individuales e interacción, para el clima organizacional; y realización personal, relaciones interpersonales, incentivo económico y estabilidad de vida, para la motivación) mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño.

Desempeño directivo y motivación

Una de las principales razones por las cuales los miembros de una organización se sienten desmotivados en su trabajo y deciden irse a trabajar en otras empresas es por la mala calidad de la relación con su jefe directo (LeBoeuf y Muro Villalon, 2009). Esto muestra que las variables desempeño del jefe y motivación del empleado están estrechamente relacionadas en su accionar.

A lo anterior, Curtis y O'Connell (2011) añaden que estas dos variables están muy relacionadas entre sí, teniendo en cuenta que los directivos de todas las organizaciones tienen la capacidad potencial para provocar ambientes de trabajo que, o bien fomenten la motivación y la salud de los empleados, o por el contrario, desmotiven y generen descontento entre los trabajadores.

Investigaciones relacionadas con el desempeño directivo y la motivación

Existen en la literatura algunos estudios centrados en analizar la relación que existe entre el desempeño directivo y la motivación laboral en diferentes tipos de organizaciones. Algunas de estas investigaciones se citan a continuación.

En el ámbito de la medicina, Contreras Torres, Espinosa, Hernández y Acosta (2013) realizaron un estudio sobre la motivación laboral y el liderazgo de los directivos

en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). Como resultado de este estudio se observó que los participantes presentaban una calidad de vida laboral satisfactoria, caracterizada principalmente por la motivación intrínseca. Además, se concluyó que los estilos de liderazgo percibidos por los trabajadores de sus directivos, tienen una incidencia sobre su motivación laboral. En particular, aquellos que percibieron un liderazgo deseable o ambivalente de sus directivos, reportaron una baja carga laboral y altos puntajes, tanto en apoyo directivo como en motivación intrínseca; mientras que aquellos que percibían un liderazgo no deseable, reportaron menor apoyo directivo y mayor carga laboral.

Por otra parte, en el ámbito educativo, Alvarado Silva et al. (2016) investigaron sobre el estilo de dirección gerencial y su relación con la motivación laboral en escuelas básicas del estado de Zulia, Venezuela. La población objeto de estudio estuvo conformada por 99 trabajadores: nueve directivos y 90 docentes, de las escuelas básicas nacionales de la Parroquia Altagracia del municipio Miranda, estado de Zulia, Venezuela. El principal hallazgo de este estudio fue que existe una relación muy baja, positiva y estadísticamente significativa entre el estilo gerencial de los directivos y la motivación laboral de los docentes en estas instituciones educativas estudiadas.

Clima organizacional, desempeño directivo y motivación laboral

En las secciones anteriores se ha corroborado, bajo la perspectiva de diferentes autores, la estrecha relación que existe entre las variables clima organizacional y desempeño directivo, con la variable motivación laboral. Las dos primeras son, en mu-

chas ocasiones, predictoras de la última. Esto ha provocado un gran número de estudios al respecto llevados a cabo por investigadores en diferentes áreas del ámbito laboral.

Investigaciones relacionadas con el clima organizacional, el desempeño directivo y la motivación laboral

En el ámbito educativo, Añez (2006) realizó una investigación en docentes universitarios en Venezuela, en el que se involucraron el clima organizacional, el desempeño directivo y la motivación laboral como variables de estudio. La población objeto de estudio estuvo constituida por 634 profesores del Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia, Venezuela, seleccionándose una muestra probabilística, estratificada de 87 docentes.

Como resultado de este estudio, se obtuvieron las siguientes conclusiones: (a) con respecto al liderazgo de los directivos, se evidenció un estilo de dirección gerencial que no es acorde con las necesidades de la institución; puesto que los docentes no se identifican con este estilo gerencial de sus jefes, (b) con respecto al clima organizacional, se constató "la existencia de cordialidad y amistad en los grupos de trabajo, pero con poco apoyo institucional en cuanto a recursos y estimulo de los gerentes para el trabajo colectivo" (p. 119) y (c) con respecto a la motivación laboral, se evidenció que existen pocos incentivos para los docentes, quienes se mostraron insatisfechos, entre otras cosas, por las pocas oportunidades que tienen para su desarrollo profesional y laboral y por el poco apoyo y fomento por parte de los directivos de un clima adecuado para la resolución de problemas y conflictos internos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Introducción

El propósito del presente estudio fue conocer si el clima organizacional y el desempeño directivo son predictores de la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia.

Este capítulo está conformado por la descripción de la metodología que se utilizó en la investigación. Incluye el tipo de investigación, la población, la muestra del estudio, los instrumentos de medición, la confiabilidad, la operacionalización de las variables, las hipótesis, la recolección de datos y el análisis de datos.

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo, transversal, descriptivo y explicativo.

De enfoque cuantitativo, puesto que se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, estableciendo patrones de comportamiento y probando teorías a partir de la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

De tipo descriptivo, porque busca especificar rasgos y características específicas del fenómeno que se va a estudiar; y explicativa, porque busca determinar la relación entre las variables clima organizacional y desempeño directivo, con la motivación

laboral de los profesores de los colegios adventistas de Santander, Colombia. También es de corte transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández Sampieri et al., 2010).

La técnica que se usó para recolectar los datos de la investigación fue la encuesta, aplicada a docentes de las nueve instituciones educativas adventistas bajo estudio. Además, el instrumento utilizado fue el cuestionario.

Población

La población de estudio es definida por Malhotra (2004) como el conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características y forman el universo para el propósito del problema. En esta investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 174 docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 65 en Provenza (Bucaramanga), 38 en el Norte (Bucaramanga), dos en Sevilla (Piedecuesta), dos en La Colina, cinco en San Gil, 18 en Sabana de Torres, 21 en Cimitarra, 14 en Barbosa y nueve en Berlín.

Muestra

Para esta investigación, el censo fue poblacional, es decir, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población.

Instrumentos de medición

Según Hernández Sampieri et al. (2010), el instrumento de medición es, en principio, cualquier recurso usado para ayudar al investigador a tener un acercamiento con los fenómenos y obtener información.

Variables

Las variables que se consideraron en esta investigación son las siguientes: (a) dependiente (criterio): motivación laboral y (b) independiente: el clima organizacional y el desempeño del jefe. Además, se consideraron algunas otras variables complementarias, como las demográficas, entre las que se encuentran el género, los años de servicio a la institución, el tipo de empleo y el nivel de estudios.

Instrumentos

A continuación, se hace referencia a los instrumentos que fueron usados en la presente investigación.

Clima organizacional

El instrumento para evaluar el clima organizacional fue elaborado por Paredes Saavedra y Meza Escobar (2011), el cual consta de 20 variables observadas. El procedimiento que se utilizó en su elaboración fue el siguiente:

1. Se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva.
2. Se revisaron varios instrumentos previamente usados en otras investigaciones.
3. Se hizo una selección de las dimensiones de cada variable.
4. Se elaboró una amplia lista de declaraciones para cada variable.
5. Se realizó un análisis y una selección de las declaraciones por parte de los investigadores, y se eliminaron las que tenían falta de claridad.
6. Se elaboraron las variables observadas que conformarían el instrumento.
7. Se hizo un estudio de claridad y pertinencia de cada una de las variables por parte de expertos en investigación y administración.

8. Los expertos propusieron algunos cambios que fueron tomados en cuenta al hacer los cambios correspondientes.

9. Se solicitó autorización para la aplicación de una prueba piloto a 30 empleados de la guardería Mis amiguitos.

10. Se realizaron algunas modificaciones de redacción para la aplicación final del instrumento, debido a que en la prueba piloto surgieron algunas dudas respecto de la claridad de las variables.

11. Se confeccionó el instrumento final, que consta de tres secciones: una descripción del objetivo de la investigación e instrucciones generales para la contestación del instrumento; los datos demográficos y las 20 variables observadas, con siete opciones a elegir, entre las siguientes: (a) *pésimo*, (b) *muy malo*, (c) *malo*, (d) *regular*; (e) *bueno*, (f) *muy bueno* y (g) *excelente*.

Desempeño de los jefes

El instrumento utilizado para analizar el desempeño de los jefes fue elaborado por Meza Escobar y Mejía Mejía (2009), el cual consta de 20 variables observadas. En su elaboración, se repitió el proceso mencionado para el instrumento anterior, pero con la variante de que no hubo observaciones durante la aplicación de la prueba piloto.

Motivación laboral

El instrumento usado para evaluar la motivación laboral fue elaborado por Alcántara García y Meza Escobar (2015), y está compuesto por 23 indicadores. En su elaboración, se repitió el proceso mencionado en el primer instrumento.

Instrumento final

La versión final del instrumento entregado a los participantes puede visualizarse en el Apéndice A.

Confiabilidad

Para medir la confiabilidad de los instrumentos usados en el presente estudio se usó el alfa de Cronbach. En primer lugar, la confiabilidad obtenida para el instrumento de la variable clima organizacional (20 ítems) fue de .944. En segundo lugar, la confiabilidad que se obtuvo para el instrumento de la variable desempeño directivo (20 ítems) fue de .947. Finalmente, la confiabilidad obtenida para el instrumento de la variable motivación laboral (23 ítems) fue de .868. Todos estos valores han sido considerados por los investigadores como medidas de confiabilidad muy aceptables para cada una de las variables. En el Apéndice B se encuentran las tablas de datos que respaldan estos resultados.

Hipótesis nulas

Las hipótesis nulas son, de alguna manera, el reverso de las hipótesis de investigación; es decir, son proposiciones que niegan la relación entre las variables (Hernández Sampieri et al., 2010).

Hipótesis nula principal

Según Pérez (2008), la hipótesis nula principal constituye una afirmación acerca del valor de ciertos parámetros poblacionales y generalmente se expresa como negación de una relación posible entre las variables independientes y la dependiente. En esta investigación se plantea la siguiente hipótesis nula principal:

El desempeño directivo y el clima organizacional no son predictores de la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia.

Hipótesis nulas complementarias

A continuación, se plantean las hipótesis nulas complementarias:

H1: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el género.

H2: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el nivel académico.

H3: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el género y el nivel académico.

H4: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según los años de servicio y el tipo de empleo.

Operacionalización de variables

En la Tabla 1 se presenta un ejemplo de la operacionalización de la variable nivel de estudios de las personas encuestadas. En el Apéndice C se presenta la operacionalización de todas las variables. Se incluyen las definiciones conceptuales, instrumentales y operacionales para cada una de ellas.

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Nivel de estudios	Es la identificación de su nivel de formación profesional, como: universitario, especialización y maestría.	El nivel de estudio se determinó de la siguiente manera: Nivel de estudios: 1= Universitario 2= Especialización 3= Maestría	Los datos se categorizaron de la siguiente forma: 1 = Universitario 2 = Especialización 3 = Maestría

Operacionalización de las hipótesis nulas

En la Tabla 2 se presenta la operacionalización de la hipótesis nula principal. Se analiza la predicción de la motivación por parte del desempeño directivo y el clima organizacional. En el Apéndice D se muestran todas las hipótesis nulas de esta investigación.

Tabla 2
Operacionalización de la hipótesis nula principal

Hipótesis nula	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
El desempeño directivo y el clima organizacional no son predictores de la motivación, según la percepción de los docentes de los Colegios Adventistas de Santander, Colombia.	Dependiente A. Motivación Independiente B. Desempeño directivo C. Clima organizacional	A. Métrica B. Métrica C. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística regresión múltiple.

Recolección de Datos

Para la aplicación del instrumento, se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. Se presentó la solicitud al rector de cada institución educativa, explicando que el estudio forma parte de un trabajo de posgrado y exponiendo la importancia de su aplicación y los beneficios que traería consigo para la institución educativa.

2. Una vez conseguido el permiso de los rectores, se procedió a conversar con los docentes, con el objetivo de explicar el propósito de la prueba y fijar un horario en el cual pudiera ser aplicada, de tal manera que no interfiriera con sus labores.

3. La aplicación del instrumento se realizó a la totalidad de los docentes que laboran en las nueve instituciones adventistas del departamento de Santander, Colombia, quienes pusieron dedicación y esmero al momento de diligenciarlo.

4. Previo a la aplicación del instrumento, se resolvieron todas las dudas que surgieron y se leyó una sola vez todo el instrumento, con el objetivo de que las preguntas quedarán claras para todos. Se les pidió la mayor objetividad y honestidad en cada una de sus respuestas.

5. La aplicación de las encuestas se llevó a cabo durante el mes de septiembre de 2018.

Análisis de datos

El análisis de los datos recopilados se realizó por medio del Statistical Product Package for Social Science (SPSS).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

El objetivo de este estudio es determinar si el clima organizacional y el desempeño directivo son predictores de la motivación, según la percepción de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia. La investigación es de tipo cuantitativo, transversal, descriptivo y explicativo.

Las variables independientes fueron el clima organizacional y el desempeño directivo; mientras que la variable dependiente fue la motivación laboral. Algunas variables demográficas también fueron consideradas, tales como el género, el nivel académico, los años de servicio y el tipo de empleo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 174 docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, de los cuales se consiguió encuestar a 172.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente capítulo se encuentra organizado de la siguiente manera: (a) datos demográficos de la muestra, (b) pruebas de hipótesis y (c) respuestas a las preguntas complementarias.

Datos demográficos

El propósito de esta sección es mostrar un resumen de las principales características demográficas de la muestra del estudio. Se presentan los resultados correspondientes a las variables género, años de servicio, nivel de estudios y tipo de empleo.

Género

Con respecto a la variable género, se observa que, de los 172 participantes en este estudio, el 68% fueron mujeres (n = 117), mientras que el 32% estuvo compuesto por hombres (n = 55).

Años de servicio

En lo que respecta a los años de servicio, aproximadamente tres de cada cuatro de los participantes ha estado en su institución laborando durante 10 años o menos, mientras que solo el 6% ha trabajado en la institución durante 31 años o más. Por su parte, uno de cada 10 encuestados ha laborado en la institución entre 11 y 20 años, repitiéndose esta misma proporción para aquellos que han trabajado como docentes en la institución entre 21 y 30 años (ver Tabla 3).

Tabla 3
Distribución de los participantes por los años de servicio

Años de servicio	*f*	%	% válido	% acumulado
10 o menos	125	72.7	72.7	72.7
De 11 a 20	19	11.0	11.0	83.7
De 21 a 30	18	10.5	10.5	94.2
De 31 en adelante	10	5.8	5.8	100
Total	172	100	100	

Nivel académico

En la Tabla 4 se presentan los resultados correspondientes a la variable nivel académico. Aquí se puede apreciar que aproximadamente cuatro de cada cinco encuestados tienen un nivel académico de universitario; mientras que el restante 20% se

Tabla 4
Distribución de los participantes por el nivel académico

Nivel académico	*f*	%	% válido	% acumulado
Universitario	137	79,7	79,7	79,7
Especialización	25	14,5	14,5	94,2
Maestría	10	5,8	5,8	100
Total	172	100	100	

reparte entre los encuestados con especialización y maestría, siendo la minoría aquellos con nivel de estudios de maestría.

Tipo de empleo

Con respecto a la variable tipo de empleo, se observa que dos de cada cinco encuestados tienen el empleo regularizado denominacional, mientras que el restante 60% presenta otros tipos de empleo (ver Tabla 5).

Tabla 5
Distribución de los participantes por el tipo de empleo

Tipo de empleo	*f*	%	% válido	% acumulado
Regularizado Denominacional	68	39,5	39,5	39,5
Otro	104	60,5	60,5	100
Total	172	100	100	

Pruebas de hipótesis nulas

El propósito de esta sección es presentar las pruebas estadísticas de las cinco hipótesis nulas planteadas para la presente investigación. En la Tabla 6 se resumen los tipos de hipótesis, las pruebas estadísticas usadas y el nivel de significación de cada una.

Tabla 6
Tipos de hipótesis, pruebas estadísticas y nivel de significación

Hipótesis	Tipo	Prueba estadística	Nivel de significación
H_0	Principal	Regresión múltiple	$p = .000$
H_1	Complementaria	*t* de Student para muestras independientes	$p = .417$
H_2	Complementaria	Análisis de varianza de un factor	$p = .020$
H_3	Complementaria	Análisis de varianza factorial	$p = .063$
H_4	Complementaria	Análisis de varianza factorial	$p = .744$

Hipótesis nula principal

La hipótesis nula principal fue la siguiente: El desempeño directivo y el clima organizacional no son predictores de la motivación, según la percepción de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia.

En el análisis de esta hipótesis se usó la prueba estadística análisis de regresión múltiple. En primer lugar, se observó que las variables predictoras (a saber, el clima organizacional y el desempeño directivo) incluidas en este análisis explican el 30% de la varianza de la variable dependiente motivación laboral, pues el valor de R^2 corregida fue igual a .299. Así mismo, se obtuvo el valor *F* igual a 37.520, que contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de *R* es 0. El valor del nivel crítico de *p* igual a

.000 indica que sí existe relación lineal significativa, por lo cual las variables clima organizacional y desempeño directivo son predictores de la motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia. Con base en estos resultados se rechazó la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados B_k, los valores t y los niveles de significación p obtenidos mediante la técnica de regresión múltiple fueron los siguientes: (B_0 = 3.113, t = 9.239, p = .000); (B_1 = .265, t = 4.030, p = .000); (B_2 = .220, t = 3.034, p = .003).

La ecuación de regresión, utilizando el método de mínimos cuadrados, que se puede construir con los coeficientes no estandarizados para obtener el grado de motivación laboral es la siguiente: $ML = 3.113 + .265 * CO + .220 * DD$.

Finalmente, a partir de los valores obtenidos para la B tipificada, se observa que la variable independiente clima organizacional es la que más aporta a la variable dependiente motivación laboral.

Hipótesis nulas complementarias

A continuación, se presentan las pruebas estadísticas para las hipótesis nulas complementarias de este estudio.

Hipótesis nula 1

Ho1: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el género.

La variable independiente en esta hipótesis es el género, mientras que la variable dependiente es la motivación laboral. Esta hipótesis fue probada usando la prueba estadística *t* de Student.

En primer lugar, se analizó el estadístico *F* de Levene y se observó un valor *p* mayor a .05, por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales. Teniendo en cuenta lo anterior, se encontró un valor del estadístico *t* de -.813 (*gl* = 170) y un nivel crítico bilateral asociado de *p* igual a .417. Finalmente, el valor de *p* mayor a .05 obtenido, permitió concluir que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad entre las medias en el nivel de motivación laboral, según el género.

Hipótesis nula 2

Ho2: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el nivel académico.

Esta hipótesis fue probada utilizando la técnica conocida como análisis de varianza de un factor. Para ello, el nivel académico fue considerado como variable independiente (o factor), mientras que la motivación laboral fue considerada como variable dependiente.

El valor del estadístico *F* y su nivel crítico (o nivel de significación) asociado (*F* = 4.011, *p* = .020) permiten concluir que sí hay diferencia en el grado de motivación laboral dependiendo del nivel académico, puesto que se obtuvo un valor para *p* menor a .05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de cuáles otras, se usó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc*. Para ello, teniendo en

cuenta que la prueba de homogeneidad de varianzas de Levene indica que se cumple el supuesto (t = 2.774; $gl1$ = 2; $gl2$ = 169; p = 0.065 > 0.05), se utilizó el método de Scheffe (asumiendo varianzas iguales) para hacer el contraste.

Como resultado, se observa una diferencia significativa en el grado de motivación laboral de aquellos que tienen un nivel académico universitario con aquellos que tienen un nivel académico de especialización.

Hipótesis nula 3

Ho3: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según el género y el nivel académico.

Esta hipótesis fue probada utilizando la técnica llamada análisis de varianza factorial. Para ello, se consideraron como variables independientes el género y el nivel académico, mientras que la motivación laboral fue considerada como variable dependiente.

El valor del estadístico F y su nivel crítico asociado (F = 2.141, p = .063) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable motivación laboral. La autopercepción del grado de motivación laboral promedio de los grupos definidos por las variables género y nivel académico no difieren significativamente (puesto que el valor obtenido para p es mayor a .05). Por lo tanto y como conclusión, no se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis nula 4

Ho4: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los

docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia, según los años de servicio y el tipo de empleo.

Esta hipótesis ha sido probada usando la técnica conocida como análisis de varianza factorial. En esta ocasión, los años de servicio y el tipo de empleo fueron consideradas como variables independientes, mientras que la motivación laboral fue considerada como variable dependiente.

El valor del estadístico F y su nivel crítico asociado ($F = .614$, $p = .744$) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable motivación laboral. La autopercepción del grado de motivación laboral promedio de los grupos definidos por las variables años de servicio y tipo de empleo no difieren significativamente (puesto que el valor obtenido para p es mayor a .05). Por lo tanto, como conclusión, no se rechaza la hipótesis nula.

Preguntas complementarias

El propósito de esta sección es dar respuesta a las preguntas complementarias planteadas en la presente investigación. En el Apéndice G se encuentran las tablas con los respectivos datos obtenidos.

1. ¿Cuál es el grado de motivación autopercibido por los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia?

La variable motivación laboral autopercibida por los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia obtuvo una media de 5.91, con una desviación estándar de .61. Por lo tanto, según los niveles utilizados en la escala Likert del instrumento, se obtuvo una percepción de la variable motivación laboral en grado entre *bueno* y *muy bueno*.

Con base en la media aritmética, se pudo establecer que los aspectos mejor evaluados en el grado de motivación percibido por los docentes fueron los siguientes: (1) "El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad" ($\bar{X} = 6.56$, *DE* = .79); (18) "Me gustaría desarrollar nuevas destrezas" ($\bar{X} = 6.37$, *DE* = .82); (4) "Puedo fijarme metas en mi trabajo" ($\bar{X} = 6.30$, *DE* = .99); (2) "El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas" ($\bar{X} = 6.29$, *DE* = 1.14); y (15) "Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible" ($\bar{X} = 6.24$, *DE* = .88).

Así mismo, se determinó que los aspectos peor evaluados en el grado de motivación percibido por los docentes fueron los siguientes: (7) "Para vencer las dificultades, utilizo toda mi influencia" ($\bar{X} = 5.13$, *DE* = 1.68): (19) "Debo recibir un incentivo (felicitaciones, cartas) cuando realizo buen trabajo" ($\bar{X} = 4.68$, *DE* = 1.94).

2. ¿Cuál es el grado de calidad del clima organizacional percibido por los profesores de los colegios adventistas de Santander, Colombia?

El grado de calidad de la variable clima organizacional percibido por los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia obtuvo una media de 5.54, con una desviación estándar de .80. Por lo tanto, según los niveles utilizados en la escala Likert del instrumento, se obtuvo una percepción de la variable clima organizacional en grado entre *bueno* y *muy bueno*.

Además, con base en la media aritmética, se pudo establecer que los aspectos mejor evaluados en lo que respecta al clima organizacional percibido por los docentes fueron los siguientes: (1) "La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos" ($\bar{X} = 5.98$, *DE* = 1.07); (20) "La moralidad del personal institucional" ($\bar{X} = 5.86$, *DE* = 1.21); (6) "La comunicación institucional" ($\bar{X} = 5.86$, *DE* = .97); (2) "La

calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo" ($\bar{X}$ = 5.85, *DE* = 1.00); (10) "La interrelación maestros alumnos" ($\bar{X}$ = 5.81, *DE* = .86).

Así mismo, se determinó que los aspectos peor evaluados en el grado de clima organizacional percibido por los docentes fueron los siguientes: (15) "El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo" ($\bar{X}$ = 5.19, *DE* = 1.21); (16) "El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales" ($\bar{X}$ = 5.18, *DE* = 1.32); (14) "El nivel socioeconómico de los empleados" ($\bar{X}$ = 5.13, *DE* = 1.07).

3. ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo percibido por los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia?

El nivel de desempeño directivo percibido por los docentes de las instituciones educativas adventistas de Santander, Colombia obtuvo una media de 6.04, con una desviación estándar de .73. Por lo tanto, según los niveles utilizados en la escala Likert del instrumento, se obtuvo una percepción de la variable desempeño directivo en grado entre *muy bueno* y *excelente*.

Además, con base en la media aritmética, se pudo establecer que los aspectos mejor evaluados en lo que respecta al desempeño directivo percibido por los docentes fueron los siguientes: (15) "Es una persona responsable" ($\bar{X}$ = 6.46, *DE* = .95); (14) "Actúa de acuerdo a los principios cristianos" ($\bar{X}$ = 6.37, *DE* = .79); (11) "Mantiene buenas relaciones con los docentes" ($\bar{X}$ = 6.30, *DE* = .87); (9) "Respeta los reglamentos del colegio" ($\bar{X}$ = 6.26, *DE* = .94); (20) "Trata en privado asuntos que requieren disciplina personal" ($\bar{X}$ = 6.23, *DE* = 1.10).

Finalmente, se determinó que los aspectos peor evaluados en el nivel de desempeño directivo percibido por los docentes fueron los siguientes: (4) "Su planificación es creativa" ($\bar{X}$ = 5.78, *DE* = 1.02); (2) "Entrega por escrito el plan anual" ($\bar{X}$ = 5.77, *DE* = 1.40); (7) "Distribuye equitativamente las tareas cocurriculares entre los maestros" ($\bar{X}$ = 5.74, *DE* = 1.16).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Introducción

En el presente estudio se buscó determinar si el clima organizacional y el desempeño directivo son predictores de la motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia. Esta investigación ha sido considerada de tipo cuantitativo, transversal, descriptivo y explicativo; y se encuentra organizada en cinco capítulos.

En el Capítulo I se plantea la investigación, especificando los antecedentes, los objetivos, la pregunta de investigación, las hipótesis, las limitaciones y supuestos, así como también la justificación y el fundamento filosófico de la misma.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico del problema que se está abordando. Aquí, para cada una de las variables de estudio (el clima organizacional, el desempeño directivo y la motivación laboral), se presentan algunas definiciones propuestas por diferentes autores en distintas áreas, se justifica la importancia de su estudio y se citan algunas investigaciones que se han realizado previamente que involucran a estas como variables de estudio. Adicionalmente, en la última parte de este capítulo, se presenta una revisión bibliográfica en la que se expone la relación que existe entre las variables de estudio a la luz de diferentes autores e investigadores.

En el Capítulo III se describe la metodología que se utilizó en la investigación,

incluyendo el tipo de investigación, la población y la muestra del estudio, los instrumentos de medición, la confiabilidad, las hipótesis nulas, la operacionalización de las variables y las hipótesis nulas, la recolección de datos y cómo se llevó a cabo el análisis de los mismos.

En el Capítulo IV se exponen los resultados obtenidos en la investigación, incluyendo un resumen de las principales características demográficas de la muestra del estudio, las pruebas estadísticas de las cinco hipótesis nulas planteadas para la investigación, y la respuesta a las preguntas complementarias que se plantearon.

Finalmente, en el Capítulo V se presenta la discusión de los resultados, las conclusiones y se proponen algunas recomendaciones derivadas del estudio.

Conclusiones

En esta parte se exponen las principales conclusiones obtenidas con respecto al problema de investigación planteado.

Sobre la hipótesis principal

Las pruebas estadísticas aplicadas a los datos obtenidos de la muestra de estudio permitieron concluir que las variables clima organizacional y desempeño directivo ejercen una influencia lineal significativa sobre la motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia. Por esto, se concluyó que las variables consideradas como independientes (clima organizacional y desempeño directivo) son predictoras de la variable motivación laboral en los docentes. Además, del mismo análisis estadístico se pudo determinar que la variable clima organizacional es la que más aporta a la variable dependiente motivación laboral.

Sobre las hipótesis complementarias

Motivación laboral y género

El análisis de los datos con respecto a esta hipótesis permitió concluir que no existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes, según su género.

Motivación laboral y nivel académico

La prueba estadística aplicada para el análisis de los datos en esta hipótesis permitió concluir que sí hay diferencias en el grado de motivación laboral en los docentes, según su nivel académico. Específicamente, se observó una diferencia significativa en el grado de motivación laboral de aquellos que tienen un nivel académico universitario con aquellos que tienen un nivel académico de especialización.

Motivación laboral, género y nivel académico

El análisis de los datos respecto a esta hipótesis permitió concluir que la autopercepción del grado de motivación laboral promedio de los grupos definidos por las variables género y nivel académico no difiere significativamente.

Motivación laboral, años de servicio y tipo de empleo

El análisis estadístico de esta hipótesis dio como conclusión que la autopercepción del grado de motivación laboral promedio de los grupos definidos por las variables años de servicio y tipo de empleo no difiere significativamente.

Sobre las preguntas complementarias

Con respecto a las preguntas de investigación complementarias, se obtuvieron los siguientes resultados:

Los docentes de los colegios adventistas de Santander manifestaron un grado de motivación laboral *bueno* y *muy bueno*. Además, dentro de los aspectos mejor evaluados en el grado de motivación percibido por los docentes se encuentran los siguientes: el trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad, me gustaría desarrollar nuevas destrezas y puedo fijarme metas en mi trabajo; mientras que los aspectos peor evaluados en el grado de motivación percibido por los docentes fueron estos: para vencer las dificultades, utilizo toda mi influencia y debo recibir un incentivo (felicitaciones, cartas) cuando realizo buen trabajo.

Así mismo, los docentes de los colegios adventistas de Santander manifestaron un grado de clima organizacional entre *bueno* y *muy bueno*. Dentro de los aspectos mejor evaluados del clima organizacional estuvieron los siguientes: la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos, la moralidad del personal institucional y la comunicación institucional; mientras que los aspectos peor evaluados en el clima organizacional fueron estos: el plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo y el apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.

Finalmente, los docentes valoraron el desempeño de sus directivos entre *muy bueno* y *excelente*. Los aspectos mejor evaluados por los docentes respecto al desempeño de los directivos fueron los siguientes: es una persona responsable, actúa de acuerdo a los principios cristianos y mantiene buenas relaciones con los docentes; mientras que entre los que fueron peor evaluados se encuentran estos: su planificación

es creativa, entrega por escrito el plan anual y distribuye equitativamente las tareas cocurriculares entre los maestros.

En el Apéndice G se presentan los datos que respaldan estas conclusiones obtenidas.

Discusión

El estudio de la motivación y el incentivo de empleados es, sin duda alguna, una de las tareas más importantes y, a la vez, más desafiantes que deben enfrentar los directivos y administradores de las organizaciones (Añez, 2006). Este es un aspecto decisivo pues, como lo afirman Alvarado Silva et al. (2016), sin una motivación adecuada de los trabajadores sería casi imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de la institución y, por consiguiente, sería muy difícil lograr el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el propósito de esta investigación fue determinar si el clima organizacional y el desempeño directivo son predictores de la motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia.

Con respecto al desempeño directivo, Albarrán (2014) afirma que los directivos y líderes organizacionales deben realizar una adecuada planeación y anticiparse a los cambios. Sin embargo, este fue uno de los aspectos peor evaluados por los docentes, quienes asignaron puntajes muy bajos a estos aspectos relacionados con el desempeño de sus directivos: "su planificación es creativa" y "entrega por escrito el plan anual".

Además, según Alvarado et al. (2009), "el directivo trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los trabajadores y su visión rodea los ideales de estos" (p. 6). Estos deben inspirar a sus trabajadores y ser capaces de alcanzar un afecto profundo sobre ellos, ocupándose de sus dudas y necesidades. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos de este estudio, puesto que los aspectos mejor valorados por los docentes respecto del desempeño de sus directivos fueron: "es una persona responsable", "actúa de acuerdo a los principios cristianos" y "mantiene buenas relaciones con los docentes".

Con referencia al clima organizacional, según Likert (citado en Dueñas Cáceres y Bobadilla Quispe, 2014), más importante que el clima laboral en sí es la percepción que tienen los trabajadores acerca del mismo, pues dependiendo de esta percepción se desencadenan los comportamientos y actitudes de los empleados respecto a su labor. En este estudio se refleja la percepción que tienen los docentes de los colegios adventistas de Santander respecto del clima organizacional, obteniéndose entre los aspectos mejor valorados "la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos", "la moralidad del personal institucional" y "la comunicación institucional"; y entre los peor evaluados, "el plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo" y "el apoyo institucional para el logro de los objetivos personales".

En cuanto a la motivación laboral, Parera y González (2005, citado en Banegas Campoverde y Cardona Mendoza, 2017) declaran que es la fuerza interior de cada individuo que lo impulsa a realizar su trabajo de la mejor manera. Según ellos, se requiere fundamentalmente de un motivo, que actúe como impulso para realizar la labor, pero que, a la vez, se mantenga y persista con el tiempo. Respecto de esto, en este

estudio se indagaron los principales motivadores para los docentes de los colegios adventistas de Santander, entre los cuales se encontraron "el trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad", "me gustaría desarrollar nuevas destrezas" y "puedo fijarme metas en mi trabajo".

Lo descrito en el párrafo anterior se complementa con lo expresado por Martínez Guillén (2013), quien asegura que la base de la motivación laboral es conseguir integrar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales que tiene cada empleado. Así, a través de una adecuada motivación se puede conseguir que los empleados tengan ilusión, entusiasmo y entrega en las labores que realizan.

Finalmente, como resultado principal de esta investigación, se pudo concluir que las variables clima organizacional y desempeño directivo ejercen una influencia lineal significativa sobre la motivación laboral de los docentes de los colegios adventistas de Santander, Colombia; permitiendo deducir que el clima organizacional y el desempeño directivo son variables predictoras de la motivación laboral en este grupo de docentes.

Este resultado reafirma lo expresado por González (2008), quien caracteriza la motivación como un proceso interno de cada persona, el cual refleja la interacción individuo-ambiente y cómo la persona percibe y asimila esta interacción. Esto muestra, sin duda alguna, que todos los aspectos que puedan estar relacionados con el ambiente laboral influyen directa o indirectamente en las acciones de respuesta que este pueda generar en su trabajo.

Además, es importante mencionar que del análisis de los datos también se observó que, de las dos variables independientes, el clima organizacional es la que más aporta a la variable dependiente motivación laboral.

Esto está acorde con lo expresado por Colquitt et al. (2000, citados en Chaparro Espitia, 2006), quienes declaran que la motivación laboral está influenciada, entre otras cosas, por características situacionales como el clima organizacional, el cual influye determinantemente en el empleado y afecta su comportamiento.

Recomendaciones

En esta sección, se presentan algunas recomendaciones a los directivos de los colegios adventistas de Santander, Colombia, así como también para futuras investigaciones.

A los administradores de los colegios

1. Seguir fortaleciendo las buenas relaciones entre los diferentes niveles de la organización, así como también la comunicación institucional, pues se consideran como aspectos positivos fuertes del clima organizacional de las instituciones.
2. Generar alternativas que favorezcan la formación continua del personal, pues es un aspecto motivacional fuerte que, según los docentes, está siendo descuidado en las instituciones.
3. Seguir fomentando el fortalecimiento de la espiritualidad en los colegios, pues es, sin duda, el aspecto fundamental de estas instituciones.
4. Conocer más a fondo los objetivos personales de los docentes, tanto laboral como profesionalmente, para que, en la medida de lo posible, se favorezca su alcance, y de esta manera motivarlos para realizar su trabajo de la mejor manera.
5. Seguir realizando evaluaciones periódicas, tanto individual como grupalmente, para monitorear de alguna manera los avances que se van alcanzando.

Para futuras investigaciones

1. Replicar este estudio teniendo en cuenta todas las dependencias de la institución (administrativos, secretarias, capellanes, etc.).

2. Realizar estudios similares en otros territorios, incluyendo instituciones educativas de otras denominaciones religiosas, con el objetivo de comparar los resultados que se obtuvieron en este estudio.

APÉNDICE A

INSTRUMENTO

IGLESIA ADVENTISTA DEL SÉPTIMO DÍA

INSTRUMENTO

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LOS COLEGIOS ADVENTISTAS DE SANTANDER, COLOMBIA

I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta investigación pretende conocer la percepción del grado de calidad del clima organizacional, la percepción del nivel de desempeño de los directivos, y la autopercepción del grado de motivación laboral, que experimentan los docentes de los colegios adventistas del departamento de Santander, Colombia.

Su opinión es muy importante y valiosa, y por lo tanto, se requiere que responda con toda sinceridad cada una de las partes que conforman este instrumento, siguiendo adecuadamente las instrucciones.

La información proporcionada será tratada de forma confidencial. Al terminar de responder todas las preguntas, por favor tenga la gentileza de regresarlo a la persona que se lo entregó.

II. DATOS DEMOGRÁFICOS

INSTRUCCIONES: Responda según sea su caso.

1. **Género:**
   ___ Masculino
   ___ Femenino

2. **Años de servicio:**
   ___ 10 o menos
   ___ 11 - 20
   ___ 21 - 30
   ___ 31 o más

3. **Nivel académico:**
   ___ Universitario
   ___ Especialización
   ___ Maestría

4. **Tipo de empleo:**
   ___ Regularizado denominacional
   ___ Otro

¡¡¡¡ MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!

III. CLIMA ORGANIZACIONAL

Analice cada una de las siguientes declaraciones y marque con una X la valoración que mejor describe su percepción del **clima laboral de su colegio**, utilizando la escala indicada a continuación:

Pésimo(a)	Muy malo(a)	Malo(a)	Regular	Bueno(a)	Muy bueno(a)	Excelente
1	2	3	4	5	6	7

	¿Cómo percibe en su institución...?	1	2	3	4	5	6	7
1	La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.							
2	La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.							
3	El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.							
4	El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.							
5	El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.							
6	La comunicación institucional.							
7	El procedimiento de selección de personal.							
8	La igualdad de salario entre hombre y mujer.							
9	La igualdad de salario según el estatus social soltero o casado.							
10	La interrelación maestros alumnos.							
11	La tecnología educativa institucional.							
12	La seguridad en las áreas de trabajo.							
13	La seguridad en el campus.							
14	El nivel socioeconómico de los empleados.							
15	El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.							
16	El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.							
17	La posibilidad de desempeñar una función de mayor responsabilidad.							
18	La vida espiritual del personal institucional.							
19	La observancia de las normas de conducta organizacionales.							
20	La moralidad del personal institucional.							

IV. DESEMPEÑO DIRECTIVO

Analice cada una de las siguientes declaraciones y marque con una X la valoración que mejor describe su percepción del **desempeño de su jefe inmediato**, utilizando la escala indicada a continuación:

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

	¿Qué tan de acuerdo está con el desempeño de su jefe académico inmediato...?	1	2	3	4	5	6	7
1	Tiene un excelente plan de trabajo.							
2	Entrega por escrito el plan anual.							
3	Propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos.							
4	Su planificación es creativa.							
5	Sabe priorizar objetivos.							
6	Sabe delegar responsabilidades.							
7	Distribuye equitativamente las tareas curriculares entre los maestros.							
8	Concede autoridad a quienes asigna responsabilidades.							
9	Respeta los reglamentos del colegio.							
10	Cuando delega autoridad responde por el maestro en caso de falla.							
11	Mantiene buenas relaciones con los docentes.							
12	Es comprensivo cuando otros cometen errores.							
13	Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo.							
14	Actúa de acuerdo a los principios cristianos.							
15	Es una persona responsable.							
16	Toma medidas correctivas a tiempo.							
17	Sabe exigir resultados de los maestros.							
18	Es justo al evaluar el desempeño de los maestros.							
19	Utiliza métodos de supervisión efectiva.							
20	Trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.							

V. MOTIVACIÓN LABORAL

Analice cada una de las siguientes declaraciones y marque con una X la valoración que mejor describe su grado de **motivación laboral**, utilizando la escala indicada a continuación:

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

	¿Qué tan de acuerdo estás con estas declaraciones?	1	2	3	4	5	6	7
1	El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad.							
2	El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas.							
3	He logrado tener éxito en mis funciones.							
4	Puedo fijarme metas en mi trabajo.							
5	Considero que mi posición me da prestigio.							
6	Utilizo el poder para ayudar a los demás.							
7	Para vencer las dificultades, utilizo toda mi influencia.							
8	Me siento bien conmigo cuando soy líder.							
9	Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo.							
10	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.							
11	Tengo buenas relaciones laborales.							
12	Realizo un trabajo en equipo.							
13	Tengo influencia en mis compañeros de trabajo.							
14	Para vencer las dificultades en mi trabajo, busco ayuda de los demás.							
15	Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible.							
16	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien.							
17	Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas.							
18	Me gustaría desarrollar nuevas destrezas.							
19	Debo recibir un incentivo (felicitaciones, cartas), cuando realizo buen trabajo.							
20	Recibo un trato justo en mi trabajo.							
21	Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato.							
22	La institución toma en cuenta mis ideas.							
23	Soy reconocido como persona valiosa para la institución							

APÉNDICE B

RESULTADOS ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Clima Organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	172	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	172	100.0

[a] La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.944	20

Desempeño directivo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	172	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	172	100.0

[a] La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.947	20

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
BIBLIOTECA

Motivación laboral

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	172	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	172	100.0

[a] La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.868	23

080708

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Clima organizacional	Son las características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran allí.	El clima organizacional percibido por los trabajadores. La escala que se utilizó para obtener los resultados fue: 1. Pésimo(a) 2. Muy malo(a) 3. Malo(a) 4. Regular 5. Bueno(a) 6. Muy bueno 7. Excelente 1. La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos. 2. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. 3. El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes. 4. El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas. 5. El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional. 6. La comunicación institucional. 7. El procedimiento de selección de personal. 8. La igualdad de salario entre hombre y mujer. 9. La igualdad de salario según el estatus social soltero o casado. 10. La interrelación maestros alumnos. 11. La tecnología educativa institucional. 12. La seguridad en las áreas de trabajo. 13. La seguridad en el campus. 14. El nivel socioeconómico de los empleados. 15. El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo. 16. El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales. 17. La posibilidad de desempeñar una función de mayor responsabilidad. 18. La vida espiritual del personal institucional. 19. La observancia de las normas de conducta organizacionales. 20. La moralidad del personal institucional.	Para identificar el clima organizacional, se obtuvo la media aritmética de las 20 declaraciones. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se utilizó la misma escala de medición del instrumento.

Operacionalización de las variables (continuación)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Desempeño directivo	Hace referencia a la medición de los niveles de desempeño de los jefes sobre las tareas y funciones asignadas.	El nivel de desempeño percibido por los trabajadores. La escala que se utilizó para obtener los resultados fue: 1. Totalmente en desacuerdo 2. Muy en desacuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Indeciso(a) 5. Algo de acuerdo 6. Muy de acuerdo 7. Totalmente de acuerdo 1. Tiene un excelente plan de trabajo. 2. Entrega por escrito el plan anual. 3. Propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos. 4. Su planificación es creativa. 5. Sabe priorizar objetivos. 6. Sabe delegar responsabilidades. 7. Distribuye equitativamente las tareas cocurriculares entre los maestros. 8. Concede autoridad a quienes asigna responsabilidades. 9. Respeta los reglamentos de la escuela. 10. Cuando delega autoridad responde por el maestro en caso de falla. 11. Mantiene buenas relaciones con los docentes. 12. Es comprensivo cuando otros cometen errores. 13. Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo. 14. Actúa de acuerdo a los principios cristianos. 15. Es una persona responsable. 16. Toma medidas correctivas a tiempo. 17. Sabe exigir resultados de los maestros. 18. Es justo al evaluar el desempeño de los maestros. 19. Utiliza métodos de supervisión efectiva. 20. Trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.	Para conocer el nivel de desempeño directivo, se obtuvo la media aritmética de las 20 declaraciones. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada: 1. Pésimo(a) 2. Muy bajo(a) 3. Bajo(a) 4. Regular 5. Alto(a) 6. Muy alto (a) 7. Excelente

Operacionalización de las variables (continuación)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		El grado de motivación percibido por los empleados. La escala que se utilizó para obtener los resultados fue: 1. Totalmente en desacuerdo 2. Muy en desacuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Indeciso(a) 5. Algo de acuerdo 6. Muy de acuerdo 7. Totalmente de acuerdo	
Motivación laboral	Hace referencia al grado de motivación que sienten los empleados en la realización de sus labores.	1. El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad. 2. El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas. 3. He logrado tener éxito en mis funciones. 4. Puedo fijarme metas en mi trabajo. 5. Considero que mi posición me da prestigio. 6. Utilizo el poder para ayudar a los demás. 7. Para vencer las dificultades, utilizo toda mi influencia. 8. Me siento bien conmigo cuando soy líder. 9. Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo. 10. Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño. 11. Tengo buenas relaciones laborales. 12. Realizo un trabajo en equipo. 13. Tengo influencia en mis compañeros de trabajo. 14. Para vencer las dificultades en mi trabajo, busco ayuda de los demás. 15. Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible. 16. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien. 17. Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas. 18. Me gustaría desarrollar nuevas destrezas. 19. Debo recibir un incentivo (felicitaciones, cartas), cuando realizo buen trabajo. 20. Recibo un trato justo en mi trabajo. 21. Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato. 22. La organización toma en cuenta mis ideas. 23. Soy reconocido como persona valiosa para la organización.	Para conocer el grado de motivación laboral, se obtuvo la media aritmética de las 23 declaraciones. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada: 1. Pésimo(a) 2. Muy bajo(a) 3. Bajo(a) 4. Regular 5. Alto(a) 6. Muy alto (a) 7. Excelente

Operacionalización de las variables (continuación)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
A. Género	Es el autocepto que tienen los participantes de manera individual de un ser femenino y masculino	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem Género: 1□ Masculino 2□ Femenino	Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: 1 = Femenino 2 = Masculino La escala de medición es nominal.
B. Años de servicio	Tiempo que tiene el encuestado trabajando en la institución expresado en años	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem Años de servicio: 1□ 10 años o menos 2□ 11 a 20 años 3□ 21 a 30 años 4□ 31 o más años	Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: 1. De 0 a 10 2. De 11 a 20 3. De 21 a 30 4. 31 o más años La escala de medición es ordinal.
C. Nivel de estudio	Es la identificación de su nivel de formación profesional, como: universitario, especialización y maestría.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem Nivel de estudio: 1□ Universitario 2□ Especialización 3□ Maestría	Los datos se categorizaron de la siguiente forma: 1 = Universitario 2 = Especialización 3 = Maestría La escala de medición es ordinal.
D. Tipo de empleo	Condición laboral del docente en la universidad.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem Tipo de empleo: 1□ Regularizado denominacional 2□ Otro	Los datos se clasificaron en las siguientes categorías. 1 = Regularizado denominacional 2 = Otro La escala de medición es nominal.

APÉNDICE D

OPERACIÓNALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

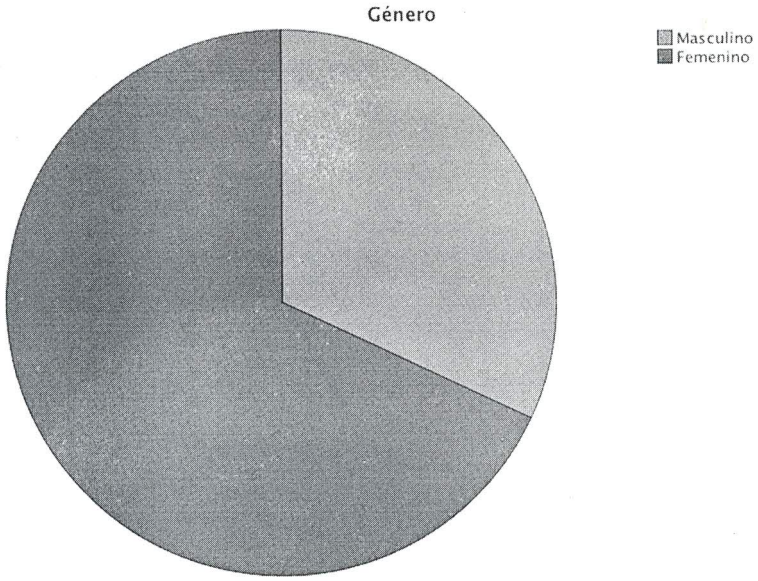
Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
El desempeño directivo y el clima organizacional no son predictores de la motivación, según la percepción de los docentes de los Colegios Adventistas de Santander, Colombia.	Dependiente A. Motivación Independiente B. Desempeño directivo C. Clima organizacional	A. Métrica B. Métrica C. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística regresión múltiple.
H1: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los Colegios Adventistas de Santander, Colombia según el género.	Dependiente A. Motivación Independiente B. Género	A. Métrica B. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística T para muestras independientes.
H2: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los Colegios Adventistas de Santander, Colombia según el nivel académico.	Dependiente A. Motivación Independiente B. Nivel académico	A. Métrica B. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza de un factor.
H3: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los Colegios Adventistas de Santander, Colombia según el género y el nivel académico.	Dependiente A. Motivación Independiente B. Género C. Nivel académico	A. Métrica B. Nominal C. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza factorial.
H4: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación laboral de los docentes de los Colegios Adventistas de Santander, Colombia según los años de servicio y el tipo de empleo.	Dependiente A. Motivación Independiente B. Años de servicio C. Tipo de empleo	D. Métrica E. Ordinal F. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza factorial.

APÉNDICE E

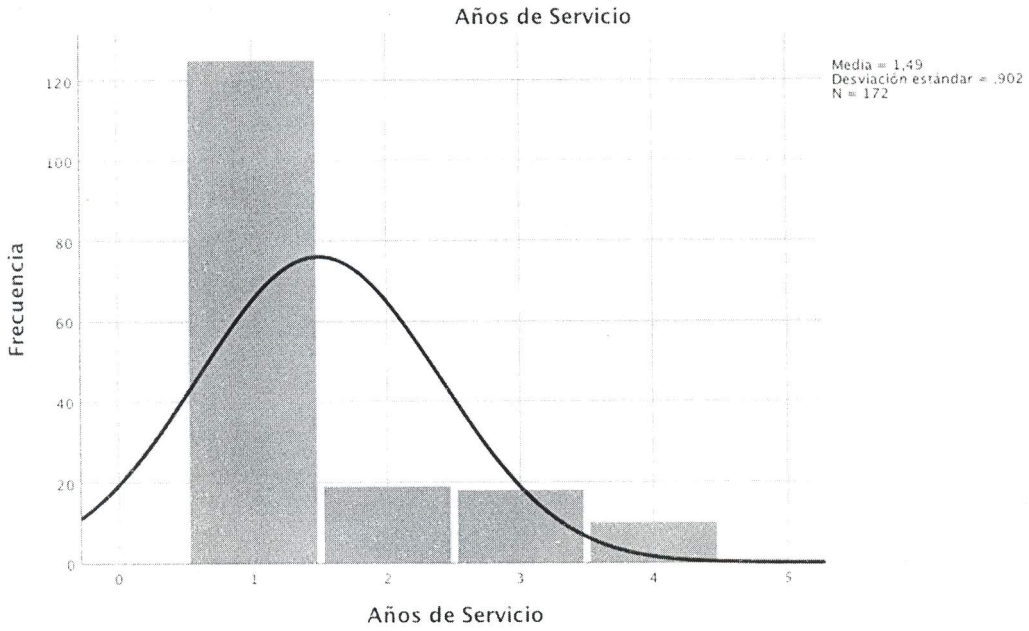
DATOS DEMOGRÁFICOS

DATOS DEMOGRÁFICOS

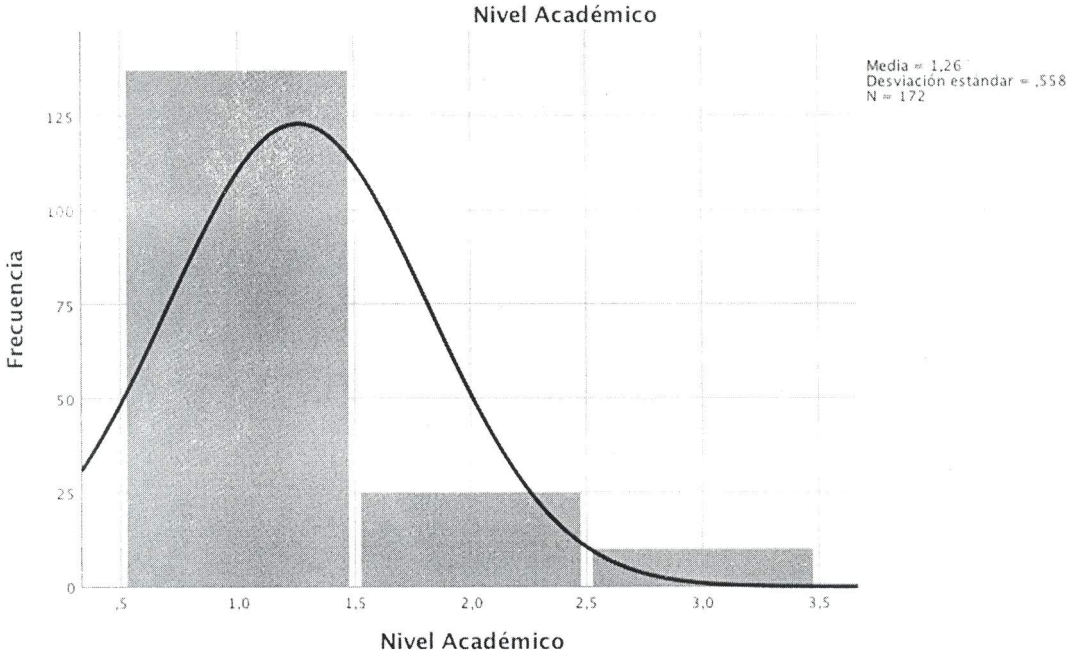
GÉNERO



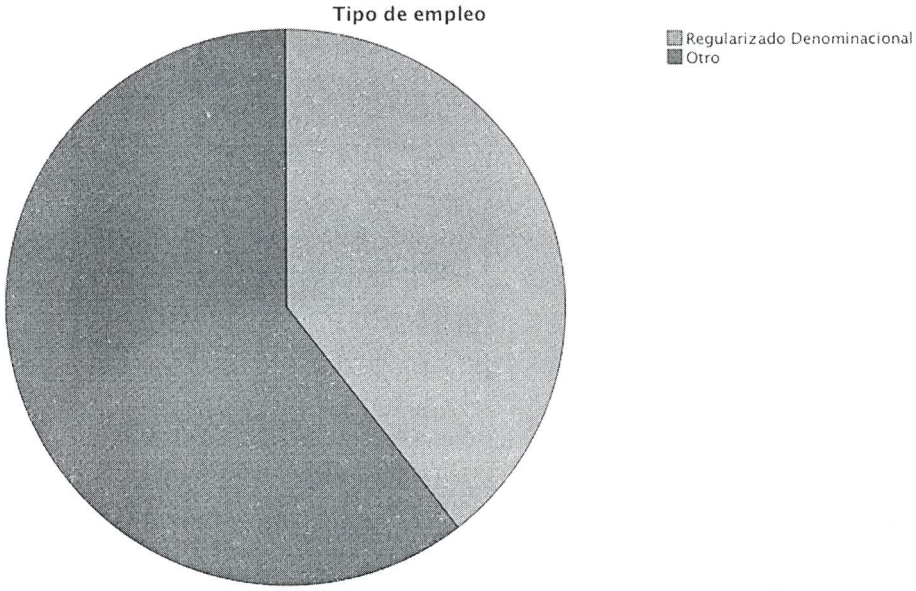
AÑOS DE SERVICIO



NIVEL ACADÉMICO



TIPO DE EMPLEO



APÉNDICE F

PRUEBAS DE HIPÓTESIS

PRUEBAS DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS NULA PRINCIPAL

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.555[a]	.307	.299	.51419

[a] Predictores: (Constante), Desempeño Directivo, Clima Organizacional

ANOVA[a]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	19.840	2	9.920	37.520	.000[b]
	Residuo	44.682	169	.264		
	Total	64.522	171			

[a] Variable dependiente: Motivación Laboral
[b] Predictores: (Constante), Desempeño Directivo, Clima Organizacional

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	3.113	.337		9.239	.000
	Clima Organizacional	.265	.066	.346	4.030	.000
	Desempeño Directivo	.220	.072	.260	3.034	.003

[a] Variable dependiente: Motivación Laboral

HIPÓTESIS NULA 1

Estadísticas de grupo

	Género	N	Media	Desv. estándar	Error típ. de la media
Motivación Laboral	Masculino	55	5.8569	.70622	.09523
	Femenino	117	5.9387	.56735	.05245

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
ML	Se asumen varianzas iguales	2.796	.096	-.813	170	.417	-.08177	.10053	-.28021	.11667
	No se asumen varianzas iguales			-.752	87,967	.454	-.08177	.10872	-.29782	.13429

HIPÓTESIS NULA 2

Prueba ANOVA de un factor

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2.924	2	1.462	4.011	.020
Dentro de grupos	61.598	169	.364		
Total	64.522	171			

Prueba post hoc, método de Scheffe (Hipótesis nula H_2)

(I) Nivel académico	(J) Nivel académico	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Universitario	Especialización	.36857	.13130	.021	.0443	.6928
	Maestría	-.01752	.19776	.996	-.5059	.4709
Especialización	Universitario	-.36857	.13130	.021	-.6928	-.0443
	Maestría	-.38609	.22589	.235	-.9440	.1718
Maestría	Universitario	.01752	.19776	.996	-.4709	.5059
	Especialización	.38609	.22589	.235	-.1718	.9440

HIPÓTESIS NULA 3

Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Género	1	Masculino	55
	2	Femenino	117
Nivel académico	1	Universitario	137
	2	Especialización	25
	3	Maestría	10

Pruebas de efectos inter-sujetos

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	3.908[a]	5	.782	2.141	.063
Intersección	1837.428	1	1837.428	5032.086	.000
Género	.085	1	.085	.233	.630
Nivel académico	3.053	2	1.527	4.181	.017
Género * Nivel académico	.916	2	.458	1.254	.288

Error	60.614	166	.365
Total	6077.316	172	
Total corregido	64.522	171	

[a]R al cuadrado = .061 (R al cuadrado ajustada = .032)

HIPÓTESIS NULA 4

Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Años de servicio	1	10 o menos	125
	2	De 11 a 20	19
	3	De 21 a 30	18
	4	De 31 en adelante	10
Tipo de empleo	1	Regularizado denominacional	68
	2	Otro	104

Pruebas de efectos inter-sujetos

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	1.648[a]	7	.235	.614	.744
Intersección	1809.170	1	1809.170	4719.047	.000
Género	.393	3	.131	.342	.795
Nivel académico	1.054	1	1.054	2.748	.099
Género * Nivel académico	.688	3	.229	.598	.617
Error	62.874	164	.383		
Total	6077.316	172			
Total corregido	64.522	171			

[a]R al cuadrado = .026 (R al cuadrado ajustada = -.016)

APÉNDICE G

ESTADÍSTICOS DE PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Estadísticos descriptivos							
	N	Media	Desv. Estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Desv. Error
Clima Organizacional	172	5.5427	.80080	-.777	.185	.740	.368
Desempeño Directivo	172	6.0445	.72780	-1.483	.185	2.782	.368
Motivación Laboral	172	5.9125	.61426	-.690	.185	-.088	.368
N válido (por lista)	172						

MOTIVACIÓN LABORAL

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
ML1 El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad	172	3	7	6.56	.788
ML18 Me gustaría desarrollar nuevas destrezas	172	2	7	6.37	.817
ML4 Puedo fijarme metas en mi trabajo	172	1	7	6.30	.992
ML2 El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas	172	1	7	6.29	1.138
ML15 Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible	172	3	7	6.24	.883
ML3 He logrado tener éxito en mis funciones	172	2	7	6.16	.883
ML11 Tengo buenas relaciones laborales	172	1	7	6.13	1.020
ML17 Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas	172	1	7	6.11	1.126
ML9 Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo	172	4	7	6.10	.845
ML20 Recibo un trato justo en mi trabajo	172	2	7	6.05	1.107

ML10 Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño	172	2	7	6.05	1.036
ML14 Para vencer las dificultades en mi trabajo, busco ayuda de los demás	172	1	7	6.02	1.154
ML12 Realizo un trabajo en equipo	172	2	7	5.99	1.132
ML8 Me siento bien conmigo cuando soy líder	172	4	7	5.99	.892
ML23 Soy reconocido como persona valiosa para la institución	172	1	7	5.90	1.323
ML21 Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato	172	1	7	5.90	1.224
ML16 Prefiero hacer cosas que sé hacer bien	172	1	7	5.84	1.380
ML22 La institución toma en cuenta mis ideas	172	1	7	5.77	1.294
ML6 Utilizo el poder para ayudar a los demás	172	1	7	5.63	1.518
ML13 Tengo influencia en mis compañeros de trabajo	172	1	7	5.43	1.459
ML5 Considero que mi posición me da prestigio	172	1	7	5.33	1.503
ML7 Para vencer las dificultades, utilizo toda mi influencia	172	1	7	5.13	1.681
ML19 Debo recibir un incentivo (felicitaciones, cartas), cuando realizo buen trabajo	172	1	7	4.68	1.943
N válido (por lista)	172				

CLIMA ORGANIZACIONAL

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
CO1 La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos	172	1	7	5.98	1.068
CO20 La moralidad del personal institucional	172	1	7	5.86	1.206
CO6 La comunicación institucional	172	4	7	5.86	.975
CO2 La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo	172	3	7	5.85	1.003
CO10 La interrelación maestros alumnos	172	2	7	5.81	.865
CO19 La observancia de las normas de conducta organizacionales	172	3	7	5.76	.883

CO18 La vida espiritual del personal institucional	172	2	7	5.61	.970
CO5 El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional	172	2	7	5.57	1.271
CO7 El procedimiento de selección de personal	172	2	7	5.56	1.088
CO12 La seguridad en las áreas de trabajo	172	2	7	5.56	.992
CO13 La seguridad en el campus	172	4	7	5.55	.938
CO3 El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes	172	1	7	5.53	1.206
CO8 La igualdad de salario entre hombre y mujer	172	1	7	5.51	1.344
CO4 El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas	172	1	7	5.49	1.167
CO11 La tecnología educativa institucional	172	1	7	5.35	1.246
CO17 La posibilidad de desempeñar una función de mayor responsabilidad	172	1	7	5.27	1.435
CO9 La igualdad de salario según el estatus social soltero o casado	172	1	7	5.22	1.458
CO15 El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo	172	2	7	5.19	1.214
CO16 El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales	172	1	7	5.18	1.323
CO14 El nivel socioeconómico de los empleados	172	3	7	5.13	1.068
N válido (por lista)	172				

DESEMPEÑO DIRECTIVO

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
DD15 Es una persona responsable	172	1	7	6.46	.951
DD14 Actúa de acuerdo a los principios cristianos	172	4	7	6.37	.787
DD11 Mantiene buenas relaciones con los docentes	172	4	7	6.30	.873
DD9 Respeta los reglamentos del colegio	172	2	7	6.26	.945
DD20 Trata en privado asuntos que requieren disciplina personal	172	1	7	6.23	1.099

DD13 Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo	172	2	7	6.23	.974
DD1 Tiene un excelente plan de trabajo	172	3	7	6.10	.876
DD10 Cuando delega autoridad responde por el maestro en caso de falla	172	1	7	6.06	1.080
DD16 Toma medidas correctivas a tiempo	172	4	7	6.06	.856
DD18 Es justo al evaluar el desempeño de los maestros	172	2	7	5.99	1.051
DD8 Concede autoridad a quienes asigna responsabilidades	172	1	7	5.99	1.095
DD17 Sabe exigir resultados de los maestros	172	1	7	5.99	1.157
DD6 Sabe delegar responsabilidades	172	2	7	5.99	.943
DD19 Utiliza métodos de supervisión efectiva	172	1	7	5.95	1.059
DD12 Es comprensivo cuando otros cometen errores	172	2	7	5.92	1.103
DD3 Propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos	172	2	7	5.89	1.089
DD5 Sabe priorizar objetivos	172	3	7	5.80	.934
DD4 Su planificación es creativa	172	2	7	5.78	1.019
DD2 Entrega por escrito el plan anual	172	1	7	5.77	1.399
DD7 Distribuye equitativamente las tareas cocurriculares entre los maestros	172	2	7	5.74	1.162
N válido (por lista)	172				

LISTA DE REFERENCIAS

Abu-Saad, I. y Hendrix, V. (1995). Organizational climate and teachers' job satisfaction in a multi-cultural milieu: The case of the Bedouin Arab schools in Israel. *International Journal of Educational Development, 15*(2), 141-153. doi:10.1016/0738-0593(94)00023-I

Albarrán, J. (2014). *Teoría constructivista del aprendizaje.* Barcelona: Morata.

Alcántara García, B. y Meza Escobar, R. (2015). *Modelo de factores determinantes del desempeño y compromiso laboral validado con empleados de instituciones de la Unión Dominicana* (Tesis doctoral). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Alvarado, Y., Prieto Sánchez, A. y Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 9*(3), 1-18. doi:10.15517/aie.v9i3.9506

Alvarado Silva, S. C., Quero Romero, Y. M. y Bolívar Aparicio, M. E. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del municipio Miranda. *Negotium, 12*(35), 56-79. Recuperado de http://www.redalyc.org/aticulo.oa?id=78248283005

Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4*(1), 102-126.

Banegas Campoverde, C. M. y Cardona Mendoza, D. C. (2017). Incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *Revista PODIUM*, Edición especial, 101-129.

Bermúdez Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A. y Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa (REDIE), 17*(3), 1-12. Recuperado de https://redie.uabc.mx/redie/article/download/413/1303

Bittel, L. (2000). *Administración de personal.* Bogotá: McGraw-Hill.

Brunstein, S., Romero, R. y Albarrán, M. (2007). Motivación hacia el estudio en el contexto universitario. *Alternativas en Psicología, 12*, 19-25. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/331074670_MOTIVACION_HACIA_EL_ESTUDIO_EN_EL_CONTEXTO_UNIVERSITARIO

Calcina Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez – Perú 2012. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, *5*(1), 22-29.

Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *INNOVAR - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 16*(28) 7-32.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiguay López, M. S. y Villagra Bravo, C .P. (2016). Evaluación interna ascendente del desempeño directivo: una experiencia de gestión y liderazgo escolar. *Revista Gestión de la Educación, 6*(2), 103-117. doi:10.15517/rge.v1i2.25491

Contreras Torres, F., Espinosa, J. C., Hernández, F. y Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe, 30*(3), 569-590.

Curtis, E. y O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management, 18*(5), 32-35. doi:10.7748/nm2011.09.18.5.32 .c8672

Dessler, G. (1993). *Organización y administración*. México: Prentice Hall Interamericana.

De Quijano, S. D. y Navarro Cid, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología, 30*(1-3), 337-349.

Downey, K., Hellriegel, D., Phelps, M. y Slocum, J. (1974). Organizational climate and job satisfaction: A comparative analysis. *Journal of Business Research*, *2*(3), 233-248. doi:10.1016/0148-2963(74)90001-0

Dueñas Cáceres, R. y Bobadilla Quispe, M. (2014). Nivel de asociación entre clima institucional y desempeño docente en los centros técnicos productivos de la provincia de Melgar Ayaviri, Perú, 2013. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 5*(1), 39-49.

Fernández Argüelles, R., Cobos Díaz, P. A. y Figueroa Varela, M. R. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública, 41*(4), 593-602.

Fernández Díaz, M. J. y Asensio Muñoz, I. (1991). El clima delas instituciones de educación superior. *Revista Complutense de Educación*, *2*(3), 501-518.

González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias médicas.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados* (2ª ed.). México: Prentice Hall.

Hernández Herrera, C. A. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. *Investigación Administrativa*, *108*, 69-80.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Jiménez Morillo, C. (2009). Motivación y habilidades de la dirección. *Revista electrónica CEMCI*. Recuperado de https://revista.cemci.org/numero-4/pdf/doc3.pdf

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 50*(3), 307-314.

LeBoeuf, M. y Muro Villalon, F. (2009). *El G.S.M.: el gran secreto de la motivación*. Barcelona: Empresa activa.

Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Malhotra, K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.

Martínez Guillén, M. (2013). *Motivación: la gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Martínez Méndez, R. y Ramírez Domínguez, M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración y Finanzas, 3*(1), 39-48.

Meza Escobar, M. R. y Mejía Mejía, J. (2009). *Grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y grado de satisfacción laboral de los pastores de El Salvador* (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Molina Gaitán, C. Y., Montejo Ángel, F. A. y Ferro Vásquez, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Revista Investigaciones Andina, 6*(9), 5-12.

Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación, 33*(2), 153-170. doi:10.15517/revedu.v33i2.510

Newstrom, J. (2011). El *comportamiento humano en el trabajo.* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.

Neyra Enciso, C. S., Ríos Salazar, T. T., Siles Nates, M. y Apaza Tarqui, E. (2016). El clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de la Región 1, Lima 2016. *Revista Apuntes Universitarios, 6*(2), 199-220.

Paco Ccora, R. y Matas Castañeda, J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario. *Apuntes de Ciencia y Sociedad, 5*(2), 334-338. doi:10.18259/acs.2015048

Paredes Rosado, I. Y. (2017). *Las competencias profesionales y sus efectos en la calidad de desempeño laboral de las secretarias de la facultad de ciencias jurídicas, sociales y de la educación de la universidad técnica de babahoyo del cantón babahoyo, provincia los ríos.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Babahoyo. Los Ríos, Ecuador.

Paredes Saavedra, M. y Meza Escobar, M. R. (2011). *Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos* (Tesis doctoral). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Peña Cárdenas, M. C., Olloqui López, A. H. y Aguilar Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración y Finanzas (RIAF), 6*(3), 115-128.

Peña Viveros, R., Hernández Hernández, D. M., Vélez Moreno, A. M., Garcia Sandoval, M. G., Reyes Téllez, M. A. y Ureña Bogarin, E. L. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Revista Salud pública de México, 57*(6), 528-536.

Pérez, H. (2008). *Estadística para las ciencias sociales del comportamiento y la salud* (3ª ed.). México: Cengage Learning.

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23ª ed.). Recuperado de http://www.rae.es/rae.html

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez M. D. (1999). *Diagnóstico organizacional.* México: Alfa Omega.

Salvador Cornelio, E. M. y Sánchez Ortega, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Journal of High Andean Research, 20*(1), 115-124. doi:10.18271/ria.2018.335

Sandoval Caraveo, M. C., Magaña Medina, D. E. y Surdez Pérez, E .G. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 13*(3), 1-24. doi:10.15517/.AIE.V1313.12053

Segredo Pérez, A. M., Rigñack Ramírez, L., García Nieblas, R. M., Perdomo Victoria, I., León Cabrera, P. y García Milián, A. J. (2015). Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. *Revista Cubana de Educación Médica Superior, 29*(3), 532-542.

Urcola Tellería, J. L. (2011). *La motivación empieza en uno mismo: aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo* (3ª ed.). Madrid: ESIC.

Vázquez Martínez, R. y Guadarrama Granados, J. J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Revista Tiempo de Educar, 3*(5), 105-131.

Xiaofu, P. y Qiwen, Q. (2007). An analysis of the relation between secondary school; organizational climate and teacher job satisfaction. *Chinese Education and Society, 40*(5), 65-77. doi:10.2753/CED1061-1932400507

White, E.G. (1995). *El ministerio de las publicaciones.* Miami: APIA.

White, E.G. (2000). *Testimonios para la iglesia.* México: Gema.