

**CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN DOCENTES DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA DE LOS OLIVOS**

Work climate and work motivation in secondary education teachers of a private educational  
institution in Los Olivos

**Jersonn Lizarbe L.\***

<https://orcid.org/0009-0004-9507-4690>

**\*Universidad Autónoma del Perú**

**ABSTRACT**

The relationship between climate and work motivation among teachers was determined. The sample consisted of 151 teachers between 21 and 60 years old, all of whom worked in a private educational institution in Los Olivos. They used the Palma Work Environment Survey and the Work Motivation Scale by Gagné et al. (2010). Correlational type and a non-experimental design were followed. The findings showed a significant, direct and small correlation between the study variables ( $r=.304$ ;  $p=.001$ ). Likewise, 1.3% of the participants reported a very unfavorable work environment, followed by 28.5% unfavorable level, 23.2% moderate level, 38.4% good level and, finally, 8.6% very favorable level. Regarding work motivation, 17.2% of the participants were at a low level, 52.3% a medium level and, finally, 30.5% of the sample was at a high level.

**Keywords:** Work environment, work motivation, secondary level teachers.

---

\*Correspondencia: Jersonn Jesús Lizarbe Lobaton. Universidad Autónoma del Perú.

E-mail: [jerson.lizarbe@gmail.com](mailto:jerson.lizarbe@gmail.com)

Fecha de recepción: 10 de octubre de 2022

Fecha de aceptación: 27 de octubre de 2022

## RESUMEN

Se determinó la relación entre el clima y la motivación laboral entre docentes. La muestra se constituyó por 151 docentes de 21 a 60 años, todos laboraban en una institución educativa privada de Los Olivos. Emplearon la Encuesta de Clima Laboral de Palma y la Escala de Motivación Laboral de Gagné et al. (2010). De tipo correlacional y se siguió un diseño no experimental. Los hallazgos evidenciaron una correlación significativa, directa y pequeña entre las variables de estudio ( $r=.304$ ;  $p=.001$ ). Asimismo, el 1.3% de los participantes reportó un ambiente laboral muy desfavorable, seguido del 28.5% nivel desfavorable, el 23.2% nivel moderado, el 38.4% nivel bueno y, finalmente, el 8.6% nivel muy favorable. En cuanto a la motivación laboral, el 17.2% de los participantes se encontraba en un nivel bajo, el 52.3% un nivel medio y, finalmente, el 30,5% de la muestra se encontraba en un nivel alto.

**Palabras clave:** Clima laboral, motivación laboral, docentes de nivel secundaria.

## RESUMO

Foi determinada a relação entre clima e motivação para o trabalho entre professores. A amostra foi composta por 151 professores entre 21 e 60 anos, todos trabalhando em uma instituição de ensino privada em Los Olivos. Utilizaram a Pesquisa de Ambiente de Trabalho de Palma e a Escala de Motivação no Trabalho de Gagné et al. (2010). Seguiu-se o tipo correlacional e um desenho não experimental. Os resultados mostraram uma correlação significativa, direta e pequena entre as variáveis do estudo ( $r=0,304$ ;  $p=0,001$ ). Da mesma forma, 1,3% dos participantes relataram ambiente de trabalho muito desfavorável, seguido de 28,5% de nível desfavorável, 23,2% de nível moderado, 38,4% de nível bom e, por fim, 8,6% de nível muito favorável. Quanto à motivação para o trabalho, 17,2% dos participantes encontravam-se num nível baixo, 52,3% num nível médio e, por fim, 30,5% da amostra encontravam-se num nível alto.

**Palavras-chave:** Ambiente de trabalho, motivação para o trabalho, professores de nível médio.

## INTRODUCCIÓN

En relación con los últimos años, el crecimiento de colegios particulares ha sido acelerado, autores como Palma (2000) menciona que, las organizaciones del rubro educativo evidencian una expansión y crecimiento con una clara exigencia en mejorar la calidad educativa. Por tanto, la oferta de colegios privados es amplia y la mayoría no cumplen los estándares básicos de calidad, puesto que, no proporciona las condiciones oportunas para una enseñanza eficaz, incluido proporcionar a los docentes un entorno de trabajo adecuado, puede afectar su motivación dentro de la organización.

El trabajo, o más específicamente, las condiciones laborales (físicas, legales, de gestión, etc.) a nivel mundial constituyen factores fundamentales para el desarrollo personal (Obreque, 2015). Desde el siglo XX el cambio y transformación de la tecnología generó nuevas necesidades, como tener trabajadores más competentes y con mejor adaptación al cambio, por ello Manville et al. (2004) mencionan que el principal activo de las empresas modernas no está formado por los bienes inmuebles que posee, edificios o maquinarias, sino por la inteligencia, comprensión, habilidades y experiencia de sus colaboradores, así mismo, Robbins y Judge (2004) refieren que los trabajadores muestran su relevancia al ser recursos humanos que brindan sustento funcional y desarrollo a las empresas.

Para el funcionamiento psicológico de los recursos humanos en las compañías tanto el clima laboral como la motivación laboral son variables relevantes (Palma, 2000). Por ello, se relaciona los constructos mencionados con la satisfacción en el trabajo y el desempeño siendo estos pilares fundamentales para la calidad del servicio brindado (Alvaréz, 1998).

El constructo clima laboral ha sido estudiado aproximadamente desde inicios del siglo XX, cuando los académicos e investigadores notaron que existían otras variables aparte de la retribución económica, que repercute en el comportamiento de los colaboradores (Olaz, 2013). Por ello Palma (2004) sostiene que este constructo está basado en la experiencia y la interpretación personal del trabajador en relación con su trabajo y las variables como la realización personal, supervisión que recibe, involucramiento de la tarea solicitada, entendimiento de la información de sus funciones, y condiciones de trabajo que permitan realizar su tarea.

Este estudio se centra en el sector educativo ya que el crecimiento de las escuelas privadas se ha incrementado en consecuencia a la prosperidad de la economía nacional y la búsqueda de calidad. Palma (2000) mencionó que las “organizaciones educativas evidencian un crecimiento y expansión con una clara exigencia en el mejoramiento en la calidad educativa de los usuarios” (p.12).

Una institución educativa privada supone una llamativa oportunidad de inversión por los beneficios fiscales y la gran demanda empresarial, además, implica un significativo impacto debido a la calidad de los servicios prestados, ya que son centros educativos llenos de conocimiento. Asimismo, la comunidad estudiantil convive en normas, permiten el crecimiento de las habilidades comunicativas y la enseñanza de valores morales, siendo la principal persona que desempeña la función de ejemplo es el docente. Respecto al centro educativo elegido, para realizar el estudio, se trata de una entidad privada de prestigio a nivel nacional, con 25 sedes y una plana docente de 500 colaboradores que atienden a más de 25,000 estudiantes.

Profundizando sobre estas condiciones laborales encontramos a las estructurales como: estructura de la institución, políticas internas, libros, carpetas y multimedia (Obreque, 2015). De igual forma las condiciones no estructurales como: adecuados canales de comunicación, gestión de conflictos, gestión de autonomía, flexibilidad, buena relación entre empleados, etc. (Obreque, 2015).

Tener una deficiencia en estas condiciones podría estar afectando la motivación de los docentes, entendida según Stoner et al. (1996) como una particularidad de la psicología de las personas que envuelve componentes que causan y sustentan el comportamiento humano. Cabe señalar que, el compromiso docente se ve influenciado tanto por el clima laboral como con la calidad de enseñanza (Toro y Cabrera, 2001). Con esta posición motivacional, el esfuerzo que realizan los docentes para construir un ambiente adecuado se podría ver afectado por la misma institución, frustrando de esa forma su intención de compromiso, y limitando su motivación (Wertheim y Yona, 2002; visto en Quiles et al., 2015).

## MÉTODO

### *Tipo investigación*

Fue de tipo correlacional, puesto que se buscó identificar el grado de correlación entre las variables; de diseño no experimental porque no se pretendió manipular las variables; asimismo, fue de corte transversal, ya que la recepción de la data se realizó en un momento específico (Hernández et al., 2014).

### *Participantes*

La evaluación se realizó a 151 docentes de educación secundaria de una institución educativa privada del condado de Los Olivos, las edades oscilaron entre 21 y 60 años. Para poder conseguir un empleo en esta institución, el proceso de selección se divide en cuatro etapas, la primera es una evaluación acerca de sus conocimientos generales y de la signatura a la que postula, la segunda es una evaluación psicológica y la tercera es una demostración. clase que incluye cursos, conocimientos de la materia, gestión de juntas directivas y comunicación efectiva.

Finalmente, al entrevistar al coordinador general a quien se le brindó asesoramiento financiero, señaló la existencia dos tipos de contrato de tiempo completo, con un salario promedio igual a S/1800 o \$500. Una alternativa es la tarifa por hora, que depende de una serie de variables, incluidos los años de experiencia del profesor, el rendimiento en pruebas de conocimientos y lecciones de demostración, y oscila entre 13 nuevos soles o 3,60 dólares, 25 nuevos soles o 7 dólares por hora.

### *Instrumentos*

#### *Escala de Clima Laboral (CL-SP)*

Escrito por Palma (2004), psicóloga, docente e investigadora del Perú. Compuesta por 50 ítems. Esta evaluación utiliza una escala de respuestas del 1 al 5: siempre= 5, mucho= 4, siempre= 3, regularmente= 2 y nunca= 1, con una puntuación total máxima de 250 puntos y 50 puntos para cada categoría. Por ello, se toma en cuenta como criterio de evaluación que, para una mejor percepción del clima laboral es necesario una mayor puntuación, por otro lado, un clima laboral deficiente está relacionado a puntuaciones menores (Palma, 2000).

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se identificaron coeficientes de .97 (alfa de Cronbach) y de .90 (Split Half de Guttman), lo cual evidencia una adecuada consistencia interna, por ello se considera que el instrumento fue confiable (Palma, 2004). En cuanto a la validez, existe correlación positiva y significativa en todos los puntajes del clima organizacional ( $>.60$ ). Aplicando un análisis factorial exploratorio y rotación Varimax, confirmando su validez (Palma, 2004).

#### *Escala de Motivación Laboral (R-Maws)*

Diseñada en 2010 por Gagné et al., compuesta por 19 ítems organizados en cinco dimensiones: desmotivación, motivación intrínseca, regulación introyectada, regulación externa y regulación identificada. Las opciones de respuestas se presentan en una escala tipo Likert, va desde Totalmente de acuerdo= 7 a totalmente en desacuerdo= 1.

Para evaluar la confiabilidad se ejecutó una prueba piloto práctica. Tiene un alto coeficiente alfa de Cronbach de 0.645, que llega hasta 0.908, lo que indica que es estadísticamente fiable. Asimismo, los análisis de pruebas de ítems discriminantes utilizando correlaciones de Pearson corregidas excedieron 0.20, no se excluyó ningún ítem.

#### ***Procedimiento***

Se envió la solicitud al centro educativo privado para acceder a ejecutar la investigación con el personal docente; una vez obtenida la aprobación de la dirección, se ejecutó la aplicación de las escalas de forma virtual.

#### ***Análisis de datos***

Con la finalidad de procesar los datos se empleó el paquete estadístico SPSS versión 25, y se utilizó el estadístico de correlación R de Spearman para determinar la relación entre las variables clima y motivación laboral.

**RESULTADOS****Tabla 1***Nivel de clima laboral reportado por los docentes*

	<i>f<sub>i</sub></i>	%
Muy desfavorable	2	1.3%
Desfavorable	43	28.5%
Medio	35	32.2%
Favorable	58	38.4%
Muy favorable	13	8.6%
Total	151	100.0%

En la tabla 1 se aprecian los indicadores del clima laboral, la mayoría de los docentes que participaron de la muestra manifestaron puntajes ubicados en la categoría favorable (38.4%), seguido de la categoría media (32.2%), el 28.5% se ubicó en la categoría desfavorable, el 8.6% reportó niveles muy favorables y el 1.3% niveles muy desfavorables.

**Tabla 2***Nivel de motivación laboral en los docentes*

	<i>f<sub>i</sub></i>	%
Bajo	26	17.2%
Medio	79	52.3%
Alto	46	30.5%
Total	151	100.0%

En la tabla 2 se evidencian los niveles de motivación laboral alcanzado por la muestra, la mayoría alcanzó niveles medios de motivación laboral (52.3%), el 30.5% alto y el 17.2% es bajo.

**Tabla 3***Estadísticos descriptivos de las variables de estudio*

	M	DE	Asimetría
Clima laboral	158.99	36.54	-.058
Motivación laboral	90.07	11.67	.624

La tabla 3 muestra que la media para el ambiente laboral es 158.99, la desviación estándar de referencia es 36.54 y la asimetría es -0.058. La motivación laboral obtuvo una media de 90.07, desviación estándar igual a 11.67 y la asimetría es 0.624.

**Tabla 4**

*Correlación entre el clima y motivación laboral*

	Clima laboral	
	$r_s$	.304
Motivación laboral	$P$	.001
	$N$	151

En la tabla 4 se observa que existe una correlación directa, débil y altamente significativa ( $r=.304$ ), es decir, cuando la variable clima laboral cambia, la motivación laboral también cambiará en la misma dirección, sin embargo, dichos cambios son más débiles.

**Tabla 5**

*Correlación entre la dimensión autorrealización con motivación laboral*

	Autorrealización	
	$r_s$	.313
Motivación laboral	$P$	.000
	$N$	151

Según la tabla 5, existe una correlación directa, pero es débil y altamente significativa ( $r=.313$ ), es decir, cuando cambia la dimensión de la autorrealización, la motivación laboral también cambiará en la misma dirección, pero con un tamaño más pequeño.

**Tabla 6**

*Correlación entre la dimensión involucramiento laboral con motivación laboral*

	Involucramiento	
	$r_s$	.315
Motivación laboral	$P$	.000
	$N$	151

Según la tabla 6, existe una correlación directa, débil y muy significativa ( $r=.315$ ), es decir, si la dimensión involucramiento cambia, la motivación laboral también cambiará en la misma dirección. pero en una parte muy débil.

**Tabla 7**

*Correlación entre la dimensión supervisión con motivación laboral*

		Supervisión
	$r_s$	.282
Motivación laboral	$P$	.000
	$N$	151

Según la tabla 7, existe una correlación directa, pero es débil y muy significativa ( $r=.282$ ), es decir, si la dimensión de la supervisión cambia, la motivación laboral también cambiará en la misma dirección, pero en una parte más débil.

**Tabla 8**

*Correlación entre la dimensión comunicación con motivación laboral*

		Comunicación
	$r_s$	.305
Motivación laboral	$P$	.000
	$N$	151

Según la tabla 8, existen correlaciones directas, débiles y altamente significativas ( $r=.305$ ), es decir, si la dimensión de la comunicación cambia, la motivación laboral también cambiará en la misma dirección, pero en una relación más débil.

**Tabla 9**

*Correlación entre la dimensión condiciones laborales con motivación laboral*

		Condiciones laborales
	$r_s$	.235
Motivación laboral	$P$	.006
	$N$	151

Según la tabla 9, existe una correlación directa muy débil y altamente significativa ( $r=.235$ ), es decir, cuando la variable motivación laboral cambia, las condiciones laborales también cambiarán en la misma dirección, pero en menor proporción.

**Tabla 10**

*Correlación de la dimensión desmotivación con clima laboral*

	Desmotivación	
	$r_s$	.422
Clima laboral	$P$	.000
	$N$	151

Según la tabla 10, existe una correlación directa, débil y altamente significativa ( $r=.422$ ), es decir, cuando el ambiente laboral cambia, las dimensiones negativas también cambiarán en la misma dirección, pero en una relación más débil.

**Tabla 11**

*Correlación de la dimensión regulación externa con clima laboral*

	Regulación externa	
	$r_s$	.169
Clima laboral	$P$	.038
	$N$	151

Según la tabla 11, existe una correlación directa, muy débil y altamente significativa ( $r=.169$ ), es decir, cuando las variables del clima laboral cambian, la dimensión de adaptación externa también cambia en la misma dirección, pero en proporciones muy grandes, pero más débiles.

**Tabla 12**

*Correlación de la dimensión regulación introyectada con clima laboral*

	Regulación introyectada	
	$r_s$	.321
Clima laboral	$P$	.000
	$N$	151

Según la tabla 12, existe una correlación directa, débil y altamente significativa ( $r=0.321$ ), es decir, cuando las variables del clima laboral cambian, la dimensión de ajuste ingresada también cambiará en la misma dirección, pero el cambio es más de proporción débil.

**Tabla 13**

*Correlación de la dimensión regulación identificada con clima laboral*

	Regulación identificada	
	$r_s$	.148
Clima laboral	$P$	.069
	$N$	151

Según la tabla 13, existe una correlación directa que es muy débil y significativa ( $r=0.148$ ), es decir, cuando las variables del clima laboral cambian, las dimensiones de adaptación identificadas cambian en la misma dirección, pero con una relación débil.

**Tabla 14**

*Correlación de la dimensión motivación intrínseca con clima laboral*

	Motivación intrínseca	
	$r_s$	.343
Clima laboral	$P$	.000
	$N$	151

Según la tabla 14, existe una correlación directa y altamente significativa ( $r=.343$ ), es decir, cuando cambian las variables del clima laboral, la dimensión de la motivación intrínseca también cambia en igual dirección, pero la magnitud del cambio es débil.

## DISCUSIÓN

En relación con los resultados conseguidos, referente al planteamiento de la hipótesis general, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación significativamente estadística bilateral entre las variables clima y motivación laborales; al comparar el resultado con la investigación de Jaramillo (2017) en los trabajadores de la municipalidad de Los Olivos, tuvo por objetivo conocer la relación entre clima organizacional y motivación laboral. Como herramientas, el investigador empleó la Escala de Evaluación del Clima

Organizacional y la Escala de Evaluación de la Motivación Laboral presentadas por el mismo autor, concluyó que hay una relación moderada entre clima organizacional y motivación laboral.

Por otro lado, Syekh y Akbar (2021) plantearon como objetivo comprender el impacto del estilo de liderazgo, el clima organizacional y la motivación en el desempeño docente en la Universidad de Patanjali, Jambi. Sus hallazgos evidencian que, si el estilo de liderazgo puede ser más eficiente, el desempeño docente se incrementará en un 0.453. Asimismo, el desempeño del clima organizacional de los docentes aumentará en 0.494 si son más efectivos.

Cabe destacar que, la postura teórica propuesta por Chaparro (2006) refuerza los resultados obtenidos, ya que indica que la motivación laboral puede ser afectada por aspectos personales como las actitudes, personalidad y también colectivos propios de la organización, entre ellos el clima organizacional que afecta a los colaboradores en su motivación y esto se evidencia en su comportamiento.

Se identificó que existe una relación bidireccional significativa entre las dimensiones del ambiente laboral de la variable motivación laboral: implicación en el trabajo, autorrealización, comunicación, condiciones de trabajo y supervisión. Al contrastar los resultados entre la dimensión autorrealización ( $r=0.313$ ) y su relación con motivación laboral, se relacionan con los resultados de Chávez (2018) que ejecutó un estudio llamado *Clima Organizacional y Motivación Laboral del personal del Área de Compras de Trading Fashion Line, S.J.L. 2018* en el cual se halló correlación entre las dimensiones motivación y clima laboral,  $r=0.614$ . También están relacionados con la hipótesis de la autorrealización de Abraham Maslow, quien creía que la autorrealización se manifiesta en situaciones en las que los docentes toman en cuenta su propio crecimiento, el desarrollo de su potencial y la motivación personal.

Asimismo, se halló que existe una relación significativamente estadística bilateral entre clima laboral con cada una de las dimensiones de motivación laboral.

Al contrastar los resultados, se involucraron con el estudio de Del Carpio (2018) llamado *Clima Organizacional y Motivación Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2018* encontrando como resultado  $.781$  de correlación, entre las dimensiones de motivación y clima laboral. Además, se asocia con la hipótesis planteada

por Robbins y Judge (2004), así como, con Litvin y Stringer (1968, citado en Jaramillo, 2017), quienes consideran la motivación como un proceso psicológico que incluye la dirección, persistencia e intensidad del logro de metas. Se expresa como un conjunto de componentes laborales relacionados con el ambiente laboral.

El sector educación se ha convertido en una interesante oportunidad para invertir, pero su relevancia no se limita solo a obtener notas aprobatorias o títulos académicos, puesto que, puede tener un significado y alcance. Proporcionar condiciones adecuadas a los profesores que lideran este proceso es absolutamente necesario porque son ellos quienes lideran este importante y faltante proceso llamado educación.

## REFERENCIAS

- Alvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. *Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Arboleda, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Razón y Palabra*, 21(97), 27–521.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6345523>
- Belizán, N. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado* [Tesis de pregrado, Universidad Abierta Interamericana]. Repositorio institucional de la Universidad Abierta Interamericana.  
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC119722.pdf>
- Belleza, L. (2017). *Percepción del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 08 Cañete, 2015* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5363/Belleza\\_CLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5363/Belleza_CLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bouverie, J y García, R. (2017). *Motivación laboral y síndrome de burnout en el personal de la escuela de aviación civil del Perú, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo.

- [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2753/1/2017\\_Bouverie\\_Motivacion-laboral.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2753/1/2017_Bouverie_Motivacion-laboral.pdf)
- Bravo, D. (2020). *Clima organizacional y motivación laboral en trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones sede Tarapoto, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47051>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512006000200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512006000200001&script=sci_arttext)
- Chávez, C. (2018). *Clima Organizacional y Motivación Laboral del personal del Área de Compras de Trading Fashion Line, S.J.L. 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36596>
- Chavéz, D. & Rios, K. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción de las Enfermeras en el Servicio de Cirugía Hospital Victor Lazarte Echegaray de Trujillo* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio institucional de la Universidad Privada Antenor Orrego. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1670>
- Del Carpio, R. (2018). *Clima Organizacional y Motivación Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33880>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E. y Malorni, A. (2010). *The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages*. [http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010\\_GagneForeste tal\\_EPM.pdf](http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010_GagneForeste tal_EPM.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill
- Herrera, D. y Matos, L. (2009). *Desarrollo del concepto de motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas. En Teorías contemporáneas de la Motivación: Una perspectiva aplicada* (pp. 17-30). Fondo editorial PUCP

- Jaramillo, J. (2017). *Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad de los olivos 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6390>
- Manville, B., Levinson, H., Kerr, S y Sterling, J (2004). *La motivación de personas*. Ediciones Deusto.
- Obreque, A. (2015). *Clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad* [Tesis doctoral, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad de Chile. <http://www.campusesp.uchile.cl:8080/dspace/handle/123456789/387>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista De Investigación En Psicología*, 3(1), 11-21. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>
- Palma, S. (2004). *Escala de clima laboral (CL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Quiles, M., Moreno-Murcia, J. y Lacárcel, J. (2015). Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente. *European Journal of Education and Psychology*, 8(2), 68-75. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1888899215000045>
- Robbins, P. & Judge, A. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Pearson Hall.
- Stoner, J. Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). *Management*. Prentice Hall Inc. [https://www.academia.edu/35973726/Stoner\\_1996\\_Administraci%C3%B3n\\_6ta\\_Edici%C3%B3n\\_J.\\_A.\\_F.\\_Stoner\\_R.\\_E.\\_Freeman\\_and\\_D.\\_R.\\_Gilbert\\_Jr\\_ByPriale\\_FL](https://www.academia.edu/35973726/Stoner_1996_Administraci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_J._A._F._Stoner_R._E._Freeman_and_D._R._Gilbert_Jr_ByPriale_FL)
- Syekh, S. y Akbar, A. (2021). Mejora del desempeño del profesorado mediante el estilo de liderazgo, el clima organizativo y la motivación laboral en la universidad de batanghari, JAMBI. *Revista Internacional Dinasti de Ciencias de la Gestión*, 2 (4), 581-595. <https://dinastipub.org/DIJMS/article/view/788>
- Toro, F. y Cabrera H. (2001). *El clima organiozacional. Perfil de empresas colombianas*. Cincel.