

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**“CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACION LABORAL DEL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**AUTOR:**

**MARIO ERNESTO TALLEDO MANRIQUE**

**ASESORA:**

**Mg. LINDA SOTELO SANCHEZ**

**Trujillo - Perú**

**2015**

**“CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA  
MOTIVACION LABORAL DEL PERSONAL DE UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTES”**

## **PRESENTACION**

Señores miembros del jurado dictaminador:

En cumplimiento con las disposiciones vigentes en el reglamento de grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Medicina Humana, Escuela Profesional de Psicología, someto a vuestra consideración la tesis titulada “Clima Laboral y su relación con la Motivación Laboral del personal de una empresa de Transportes”, realizada con la finalidad de obtener el Título Profesional de Licenciado.

La investigación tuvo como finalidad principal, determinar la relación entre las variables de Clima laboral y Motivación Laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, el mismo que dejo a criterio del jurado; esperando que reúna los requisitos necesarios y sea de vuestra aprobación.

Trujillo, Junio del 2015.

---

Br. Mario Ernesto Talledo Manrique

---

Mg. Linda Sotelo Sánchez

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi sendero y luz al caminar.

\*\*\*

A mis padres, por la confianza brindada en cada una de mis decisiones.

\*\*\*

A mis hermanos por el apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO.**

Agradezco a los docentes de la escuela académica profesional de Psicología por sus enseñanzas y orientaciones que contribuyeron a mi formación profesional.

Expreso mi especial agradecimiento a la Mg. Linda Sotelo Sánchez, por el asesoramiento y disponibilidad para compartir sus conocimientos y experiencias.

A mis amigos que compartieron alegrías y tristezas, triunfos y derrotas en las aulas de mí recordada casa de estudios.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>V</b>
<b>INDICE</b>	<b>VI</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XII</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>13</b>
1.1 El Problema	<b>14</b>
1.1.1 Selección del Problema	<b>16</b>
1.1.2 Formulación del Problema	<b>16</b>
1.1.3 Justificación e Importancia	<b>16</b>
1.1.4 Limitaciones del Estudio	<b>17</b>
1.2 Objetivos	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo General	<b>18</b>

1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Hipótesis	19
1.3.1 Hipótesis General	19
1.3.2 Hipótesis Especificas	19
1.4 Variables e Indicadores	19
1.5 Diseño de Ejecución	20
1.5.1 Tipo de Investigación	20
1.5.2 Diseño de Investigación	20
1.6 Población y Muestra	21
1.6.1 Población	21
1.6.2 Muestra	22
1.7 Técnicas e Instrumento	22
1.7.1 Técnicas	22
1.7.2 Instrumentos de recolección de Datos	22
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>28</b>
2.1 Antecedentes	29
2.1.1 A nivel Internacional	29

2.1.2 A nivel Nacional	31
2.1.3 A nivel Local	33
2.2 Marco Teórico	34
2.2.1 Clima Laboral	34
2.2.1.1 Definiciones	34
2.2.1.2 Dimensiones del Clima Laboral	36
2.1.2.3. Clima Organizacional en el Perú	37
2.2.2 Motivación	39
2.2.2.1 Definiciones de Motivación	39
2.2.2.2. Definiciones y Bases Psicológicas de la Motivación	41
2.2.2.3. Teorías sobre la Motivación	42
2.3 Marco Conceptual	50
<b>CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
5.1 Conclusiones	74
5.2 Recomendaciones	75
<b>CAPITULO VI: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</b>	<b>77</b>



## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en la escala total de Clima Laboral, según niveles.	<b>53</b>
<b>Tabla 2</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor realización personal, según niveles	<b>54</b>
<b>Tabla 3:</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor involucramiento laboral, según niveles	<b>55</b>
<b>Tabla 4:</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor supervisión, según niveles	<b>56</b>
<b>Tabla 5:</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor comunicación, según niveles	<b>57</b>
<b>Tabla 6:</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor condiciones laborales, según niveles	<b>58</b>
<b>Tabla 7:</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en la escala Total de Motivación Laboral, según niveles	<b>59</b>
<b>Tabla 8:</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor Higiene, según niveles	<b>60</b>
<b>Tabla 9:</b> Distribución de las puntuaciones obtenidas en el	<b>61</b>

factor Motivacional, según niveles

<b>Tabla 10:</b> Distribución normal de la muestra según los puntajes obtenidos en la escala de Motivación y Clima laboral	<b>62</b>
<b>Tabla 11:</b> Correlación entre los puntajes totales obtenidos en las escalas de Motivación y Clima Laboral	<b>63</b>
<b>Tabla 12:</b> Correlación entre los puntajes totales obtenidos en los factores de Motivación y Clima Laboral	<b>64</b>
<b>Tabla 13:</b> Correlación entre la escala total de Motivación con los factores de la escala de Clima Laboral	<b>65</b>
<b>Tabla 14:</b> Correlación entre la escala total de Clima Laboral con los factores de la escala de Motivación Laboral	<b>66</b>
<b>Tabla 15:</b> Distribución normal de la muestra según los puntajes obtenidos en la escala Motivación Laboral	<b>90</b>
<b>Tabla 16:</b> Distribución normal de la muestra según los puntajes obtenidos en la escala Clima Laboral	<b>91</b>

## RESUMEN

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de encontrar relación entre las variables Clima Laboral y Motivación Laboral dentro de la Población de una Empresa de Transportes, siendo el método de estudio descriptivo correlacional, para ello la muestra fue de 69 trabajadores; la cual estuvo conformada por administradores de oficina, agentes comerciales y auxiliares operativos, el tiempo empleado fue de 06 meses de trabajo. Los instrumentos utilizados fueron, el Test de Escala de Clima Laboral de Sonia Palma, y la Escala de Motivación Laboral-ORG. Finalmente, el estudio realizado mostro que no siempre existe una estrecha relación entre dos variables que poseen muchas características en común como lo son El Clima Organizacional y la Motivación Laboral

**Palabras Claves:** Factores, Clima Organizacional, Motivación Laboral, Empresa de Transportes.

## **ABSTRACT**

The research was carried out with the aim to find relationships between variables Labor Climate and Labor Motivation inside the population of a transport company, with the method of descriptive correlational study, for it was the sample was 69 workers; which was comprised of managers office, commercial and operational aids, the time taken was 06 months of work. The instruments used were the Test Scale Palma Sonia Work climate and Motivation Scale Labor-ORG. Finally, the study showed that there is not always a close relationship between two variables that have many features in common such as organizational climate and work motivation

**Keywords:** Factors, Labor Climate, Labor Motivation, Transport Company.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO METODOLÓGICO**

## **1.1 El Problema**

Actualmente, los líderes y directivos de las organizaciones, no pueden dejar de reconocer que para cumplir con los fines y propósitos de sus organizaciones es altamente relevante tomar en cuenta las variables de clima y motivación laboral, ya que ambas se relacionan con la satisfacción en el trabajo, es por ello que surge la necesidad de comprender el comportamiento que tiene el clima laboral y como este es percibido por un colaborador, en tal sentido se muestra a la motivación como las razones que le permiten al individuo desarrollar sus tareas laborales de manera correcta y con mayor compromiso acorde con las necesidades de la empresa y la sociedad. Cabe indicar que una organización no es meramente un lugar de trabajo, sino que constituye un espacio de convivencia social, por lo tanto se convierte en un espacio de desarrollo para las personas que están en él.

El panorama que atraviesan las empresas de transportes, es que presentan serias debilidades con respecto a su personal, debido a características particulares del sector de transportes, tales como funciones con desgaste físico y psicológico que se desarrollan en los puestos operativos, la carga laboral y muchas veces el salario, siendo en su mayoría causales para que un trabajador desista de aquella oportunidad laboral ofertada. Es por ello que surgen muchas interrogantes al especular una realidad preocupante en un sector tan importante del país como es el de transportes. Diferentes investigaciones se orientan a comprender este fenómeno que atañe a las organizaciones, como lo son el clima, motivación y satisfacción laboral.

Por ello, surge la necesidad de buscar nuevas estrategias que contribuyan en el mejoramiento y la solución de problemas de clima laboral, motivación laboral, entre

otros factores que intervienen en el rendimiento laboral de los empleados y de esta manera determinar mejores métodos de compensación de acuerdo a las necesidades de éstos.

El clima laboral que exista en una organización es determinante para la mejora de la productividad, la satisfacción del personal y de los clientes (HAMPTON, 1989). Dentro de una institución surgen innumerables posibilidades de relaciones humanas, las cuales facilitan el intercambio de ideas y emociones, pero sobre todo construyen la motivación de los empleados. El concepto antes expuesto manifiesta que el clima laboral “idóneo” será aquel en donde los empleados gozan de una motivación acorde al ritmo de trabajo que realizan y que por lo tanto favorecen los intereses de producción de la organización, así mismo el clima laboral es descrito Guillen y Guil (1999:166) como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Evidentemente la preocupación por corroborar la relación que existe entre Clima Laboral y motivación Laboral en una organización, ha generado inquietudes en el investigador por descubrir misterios que explican la relación de lo antes descrito, y más aún en una empresa perteneciente al sector de transporte, el cual no ha sido estudiado de manera profunda por la psicología.

Es por ello que la investigación empleara los medios existentes, tales como evaluaciones y herramientas estadísticas, que permitan explicar y/o descubrir la supuesta relación entre Clima y Motivación Laboral en una empresa de transporte.

### **1.1.1 Selección del Problema**

Se ha considerado el estudio de clima y motivación laboral de una empresa de transportes, considerando los siguientes criterios:

- Accesibilidad a la población de estudio.
- Existen pocas investigaciones que pretenden comparar clima y motivación laboral en una empresa del rubro de transportes (interprovincial de pasajeros, carga y encomienda y servicios especiales y turísticos)
- Facilitará y nutrirá de conocimientos actuales en materia organizacional de una empresa de transportes, analizando el comportamiento de clima y motivación laboral.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

¿Cuál es la relación entre el clima y la motivación laboral en el personal de una empresa de transportes?

### **1.1.3 Justificación del Problema**

La investigación se justifica por las siguientes razones:

- Permitirá a la alta dirección, conocer la situación en la que se encuentra su organización a la actualidad en materia de clima y motivación laboral, permitiéndole fortalecer las debilidades encontradas, para así lograr la consecución de metas organizacionales. De la misma manera se podrá potenciar el rendimiento de los trabajadores y así elevar la productividad.
- A nivel metodológico, afianzara el empleo de estudios de carácter descriptivos, con la intención de conocer la relación existente entre el clima y motivación laboral, lo cual podrá mostrar la interacción de los trabajadores en sus diferentes



áreas como familiar, social, laboral, etc. De esta manera el presente estudio contribuirá como antecedente para futuras investigaciones, relacionadas con esta problemática psicosocial, dentro del ámbito organizacional en nuestro país, con la intención de mejorar las condiciones laborales en un sector muy particular como es el de transportes.

- el aspecto social contribuirá a mejorar las condiciones del trabajador dentro de la empresa de estudio, con la intención de ser replicada en las demás empresas que existen en el mismo rubro. Los principales beneficiados serán los empleadores, ya que van a tener conocimiento real del clima laboral de su empresa, y que nivel de motivación tienen sus colaboradores.
- Finalmente, el uso de estos hallazgos que se encuentren permitirán a otros investigadores ensayar estrategias de fortalecimiento y mejora en aspectos trascendentales para una empresa como lo son el clima y la motivación laboral en empresas de transportes, toda implementación que se piensa hacer debe estar acorde con las expectativas de los trabajadores y las necesidades del cliente, porque estos elementos son piezas claves en el éxito de toda organización.

#### **1.1.4 Limitaciones del Problema**

- Los resultados de la investigación se centran en la teoría de Sonia Palma para el Clima Laboral; y en la teoría de la motivación de Herzberg, con el instrumento revisado por Pedro Jaramillo para Motivación Laboral
- Los resultados encontrados en la investigación serán solo aplicados a empresas del sector de transportes con particularidad en líneas de negocio, tales como

transporte interprovincial de pasajeros, carga y encomienda y servicios turísticos y especiales.

- La intervención y desarrollo de una investigación que dependa de la autorización de un gerente y dueño de la empresa que se ha escogido para realizar el estudio.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Determinar la relación existente entre el clima y la motivación laboral del personal de una empresa de transportes.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de clima laboral en el personal de una empresa de transportes.
- Identificar el nivel de motivación laboral en el personal de una empresa de transportes.
- Identificar la relación entre los indicadores de clima laboral (realización personal, involucramiento laboral, supervisión, condiciones laborales y comunicación), y los indicadores de motivación laboral (Beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales del trabajo, salario, realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad) en el personal de una empresa de transportes.

### **1.3 Hipótesis**

#### **1.3.1 Hipótesis General**

H<sub>G</sub>: Existe relación entre clima y motivación laboral en los trabajadores de una empresa de transportes.

#### **1.3.2 Hipótesis Específicas**

H<sub>A</sub>: Existe relación en la mayoría de los indicadores de clima laboral (Realización Personal, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales) y los indicadores de motivación laboral (Beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales del trabajo, salario, realización, reconocimiento, progreso profesional, responsabilidad) en el personal de una empresa de transportes.

### **1.4 Variables e indicadores**

#### **Variable de Estudio 1: Clima Laboral**

##### **Indicadores:**

- Realización Personal.
- Involucramiento laboral.
- Supervisión.
- Comunicación.
- Condiciones Laborales.

## **Variable de Estudio 2: Motivación Laboral**

### **Indicadores:**

- Beneficios y servicios sociales
- Supervisión
- Condiciones físicas y ambientales del Trabajo
- Salario
- Realización
- Reconocimiento
- Progreso profesional
- Responsabilidad

## **1.5 Diseño de Ejecución**

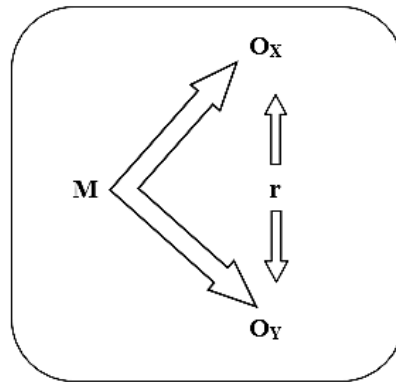
### **1.5.1 Tipo de Investigación**

Sustantiva, pues intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a “describir y explicar”, lo cual, en cierta forma lo encamina hacia la investigación básica o pura según lo descrito Sánchez y Reyes (2002).

### **1.5.2 Diseño de Investigación**

Descriptiva – Correlacional: Según Sánchez y Reyes (2002), una investigación descriptiva correlacional se orienta a la determinación del grado de relación existente

entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados.



Dónde:

M: Trabajadores de una empresa de transportes

$O_x$ : Clima laboral

$O_y$ : Motivación laboral

r: Correlación

## 1.6 Población y Muestra

### 1.6.1 Población

La población, concebida como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (ARIAS FIDIAS, 2006). Es decir, se utilizará a un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio, en nuestra investigación, la población estuvo constituida por el personal que labora en una empresa de Transportes que brinda servicios de transporte interprovincial de pasajeros, carga y

encomienda, y servicios especiales y turísticos., los cuales poseen un total de 115 personas en planilla.

### **1.6.2 Muestra**

Para la obtención de la muestra, se utilizó el muestreo no probabilístico, el cual señala que la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla (CASTRO M., 2003), y es por ello que para la investigación, se tomó una muestra de 69 trabajadores, los cuales representan a las oficinas con menor producción económica, menor frecuencia de servicios ofertados al mercado y finalmente por disposición e interés exclusivo de la alta dirección de la empresa en estudio.

## **1.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **1.7.1 Técnicas**

Se emplearon evaluaciones psicométricas; a través de las cuales se recolectaron la información necesaria para la investigación.

### **1.7.2 Instrumentos**

- **Escala de Motivación Laboral**

La escala de ML-ORG fue diseñada y elaborada por los alumnos de la Universidad Cesar Vallejo de Piura (2009), como parte de un trabajo de investigación; y mejorada luego por el Psicólogo Pedro Jaramillo Arica (2010). Se trata de un instrumento diseñado con la intencionalidad de explorar el grado de motivación bajo el cual laboran los colaboradores de distintas empresas; comprendiendo en su versión final un total de 41 ítems que exploran la variable Motivación Laboral definida

operacionalmente como la generación de desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto, incluyendo una parte emocional que impide que una persona se describa como motivada para realizar una actividad sino siente entusiasmo por esta; y con relación también con el manejo de la energía que tienen las personas.

Significación: Nivel de percepción global de la motivación laboral y específica con respecto a dos factores, **A) Factores Higiénicos**, que contienen a Beneficios y Servicios Sociales (Ítems 2, 3, 4, 13, 41), Supervisión (Ítems 5, 7, 37), Condiciones Físicas y Ambientales (Ítems 8, 9, 10), y Salario (Ítem 11); **B) Factores Motivacionales**, que contienen Realización (Ítems 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 34), Reconocimiento (Ítems 23, 24, 25, 26, 35), Progreso Profesional (Ítems 6, 16, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36), y Responsabilidad (Ítems 1, 12, 38, 39, 40)

La aplicación del instrumento, puede ser, individual o colectiva manual o computarizada, para la calificación, sin embargo, debe digitarse en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Motivación Laboral. Pues de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa 1 a 4 puntos, con un total de 156 puntos como máximo en la escala general y de 43 puntos para los factores higiénicos, así como 113 puntos para los factores motivacionales

Dentro de la confiabilidad y validez, **A) Confiabilidad**, se ha utilizado el método de consistencia interna que determina la constancia en los ítems válidos; así como el procedimiento Split Half, además se trabajó con una confiabilidad de 0.88. **B) Validez**, queda manifiesta, pues si cumple el objetivo a medir.

- **Escala de Clima Laboral:**

La escala de CL-SPL fue diseñada y elaborada por (Palma, 2004), como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima-Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan la tarea.

Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y especifica con respecto a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales. Tipificación Baremos percentiles general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. Descripción: los cinco factores que se determinaron fueron: Autorrealización (Ítems 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36,41, 46), Involucramiento laboral( Ítems 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47), Supervisión( Ítems 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48), Comunicación(Ítems 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49), y Condiciones Laborales( Ítems 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50).

La aplicación del instrumento puede ser individual o colectiva, con una duración de entre 15 y 30 minutos; puede ser también manual o computarizada, para la calificación, sin embargo, debe digitarse en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral. Pues de acuerdo a las normas técnicas



establecidas se puntúa 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores

Dentro de la confiabilidad y validez, esta es la etapa de ajuste final de la escala de CL-SPC, los datos obtenidos, se analizan con el programa del SPSS y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, se estima la confiabilidad.

### **Fuente-Informantes**

La jefatura de Recursos Humanos de la empresa, comunicó a los administradores de las oficinas escogidas para el estudio, y estos a su vez, dieron a conocer a su personal acerca de la investigación a realizar. Asimismo se les solicitó a los trabajadores su participación en el proyecto. Posteriormente se concluyó con la firma de la carta de consentimiento informado.

### **Procedimientos para la recolección de datos de estudio**

Para recoger la información, primero se tomaron acuerdos con la gerencia general y la jefatura de recursos humanos de la empresa, a fin de obtener la autorización para realizar la investigación, previa presentación del proyecto respectivo.

Una vez ya obtenido el permiso se coordinó el lugar y la fecha de las evaluaciones, así mismo se les informó los fines de la investigación mediante la carta de consentimiento informado, donde los trabajadores participaron activamente en la investigación, luego de ello se procedió con la aplicación del instrumento.

Posteriormente se dieron las instrucciones precisas para el llenado del cuestionario.

### **Forma de tratamiento de los Datos**

Una vez obtenida de la información, se procedió a codificar los instrumentos y seguidamente se realizó el vaciado de datos en una hoja de cálculo excell. Empleándose tablas de doble entrada, generando mayor facilidad para la realización de los diferentes procesos.

Estos fueron descritos de modo narrativo mediante la descripción de tablas, de esta manera se analizó la información con mayor facilidad y para que esto resulte comprendido por cualquier interesado.

### **Forma de análisis de la información**

El análisis de la información se realizó tomando como base el tipo de investigación y la forma como están estructuradas las variables de interés y la evaluación de la normalidad de los datos obtenidos en cada uno de los factores. En primer lugar se aplicó la prueba de Kolmogorov Smirnov, la misma que permitió decidir el uso de la prueba paramétrica (t de student), para llevar a cabo el proceso estadístico de comparación de la percepción del clima y motivación laboral de los trabajadores de la empresa de transporte en estudio, teniendo en cuenta el siguiente criterio de decisión:

Si:  $p < 0.05$       Existe diferencia significativa en la relación de clima y motivación laboral de los trabajadores de una empresa de transportes.

Si:  $p < 0.01$       Existe diferencia altamente significativa en la relación de clima y motivación laboral de los trabajadores de una empresa de

transportes.

Si:  $p > 0.05$  No existe diferencia significativa en la relación de clima y motivación laboral de los trabajadores de una empresa de transportes.

La discusión de resultados se realizó comparando los hallazgos del estudio, con los antecedentes y el marco teórico señalando similitudes y diferencias. En tal sentido las conclusiones, se redactaron de acuerdo a los objetivos planteados, en un orden prioritario y en respuesta al problema formulado para la investigación.

Las recomendaciones, se dirigieron a la alta gerencia y jefaturas de la empresa, con la intención de que tomen conciencia sobre la situación que atraviesa el personal de su empresa, también se brinda sugerencias y retroalimentación a los participantes, lo cual servirá de ayuda a los profesionales y futuros investigadores en materia organizacional.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO REFERENCIAL TEORICO**

## **2.1 Antecedentes**

### **2.1.1 A nivel Internacional**

(Espinoza y Giglio, 2006), señalan que la investigación presenta una orientación teórica realizada a través de una indagación bibliográfica que se fundamentó en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídos de textos, ensayos, documentos, monografías e investigaciones académico-profesionales que conformaron el material bibliográfico, que permitió realizar el análisis del problema y la elaboración de una reflexión acerca de los alcances de la relación entre la motivación en el trabajo y las compensaciones. Concluyendo, al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

(Baldizón, 2005), manifiesta que con una población de 375 participantes clasificada en niveles jerárquicos (directivos, ejecutivos y operativos), utilizó una entrevista dirigida y un cuestionario por medio de un sistema de preguntas cerradas, para diagnosticar el clima laboral de una empresa guatemalteca de la industria manufacturera. Concluyó que el factor más débil dentro del personal, es la motivación, ya que no hay expectativas de desarrollo y no hay conformidad con el

salario percibido. Por el contrario, las áreas de comunicación, responsabilidad, y claridad, fueron clasificadas como satisfactorias. También concluyó que los supervisores tienen una buena percepción del clima laboral. El autor recomendó implementar planes de producción por hora, colocar buzones de sugerencias y utilizar la técnica de enriquecimiento del puesto.

(Pérez, 2005), Realizo investigaciones con el fin de indagar el Clima Organizacional en la confitería El Loro C.A., sucursal en La Concordia. La metodología que el autor puso en marcha en la investigación, fue descriptiva; teniendo como sujetos de estudio a los 11 colaboradores de la organización, quienes conforman la población. Como conclusión, determinó que se espera que el mejoramiento del clima laboral permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral, ya que le personal manifestó poner su esfuerzo en ese proceso. Indicó de la misma manera, que se ha demostrado que de existir motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice. Así mismo recomendó la creación de un departamento de Recursos Humanos para lograr implementar programas de seguridad industrial.

(Valdez, 2004), llevó a cabo una investigación descriptiva con el fin de validar los resultados de la medición de un estudio de Clima Organizacional previamente hecho en una corporación financiera fusionada de los factores en el clima organizacional, evaluados en el año 2000 en el área de administración de una empresa financiera pasada a fusión. Entrevistó al personal administrativo que labora en las oficinas centrales, para así comparar esos resultados con los obtenidos anteriormente. Se apoyó en un cuestionario de diecinueve preguntas cerradas de selección múltiple y una pregunta abierta. Los factores que evaluó en cuestionario fueron comunicación,

opinión, relaciones interpersonales y conocimiento. Concluyó diciendo que no existieron cambios significativos en los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional del año 2000 respecto a los resultados obtenidos en el 2003. Aconsejó implementar talleres de motivación y trabajo, reuniones de equipo, y hacer análisis periódico del clima laboral.

### **2.1.2 A nivel Nacional**

(Sánchez, 2006), realizó un trabajo de investigación denominado “Percepción del Clima Organizacional en un grupo de trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera”, el estudio se realizó con 103 trabajadores que laboran en dicho nosocomio, a los cuales se les aplicó la escala de clima organizacional de Trickrett y Moss (WES). Se encontró una percepción desfavorables en las sub escalas referentes al apoyo que reciben de sus jefe, a iniciativas propias, el conocer las reglas y planes de trabajo así como de la mejora de ambiente físico, con una tendencia más favorable en las sub escalas que miden la importancia que se da a la buena organización y planificación, y a la presión en el trabajo. Se observa una tendencia más favorable en la sub escala que evalúa la utilización de reglas para ejercer control con los empleados.

(Franco, 2006), en sus análisis sobre “La relación entre los factores del clima laboral y las competencias de desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del departamento de Piura”, optó por trabajar con una población de 210 docentes (99 varones y 111 mujeres). Según el autor, los resultados del estudio sugieren que existe una correlación de 12.2911 entre las variables de Clima Laboral y Desempeño Laboral, con un nivel de significancia de 0,05. Lo cual indica que el

medio externo influye en el que puede ser el buen o mal comportamiento de todo ser humano, y si se traslada al ámbito laboral define al clima como “El ambiente humano y físico en el que se desarrolló el trabajo cotidiano e influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad”.

(Contreras, 2006), utilizó una encuesta de 50 preguntas de opción múltiple y una escala de medición de Likert, para poder realizar una investigación en una empresa distribuidora de ropa y accesorios, con el objetivo general de proporcionar a los directivos de ésta, información sobre la percepción y la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización a la que pertenecen; aplicando este instrumento a 9 personas. Luego, pudo concluir que la percepción que tienen los empleados, es de una empresa sólida y confiable, que la mayoría de los trabajadores poseen y comprenden la información para tomar decisiones. La autora detectó un grado alto de compromiso hacia la organización. En las recomendaciones dejó sentado el elaborar una serie de procesos de Recursos Humanos para mantener el clima organizacional que se detectó, además que se debe hacer análisis de puestos, procesos de inducción y capacitación.

(Palma, 2004), investigó “La Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias” en la ciudad de Lima, para obtener el grado de Licenciada en Psicología. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. El objetivo general fue describir y comparar las características de Clima y motivación Laboral en el personal de entidades universitarias de gestión particular cuando se comparan en relación al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicios. Los



instrumentos empleados fueron dos escalas de Motivación y Clima Laboral, bajo el enfoque de McClelland y Litwing. El análisis de correlación entre Motivación y Clima Laboral en el grupo estudiado, permite afirmar que no existe una directa asociación entre las mismas; ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí; sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación, se encontró mejor puntuación entre los docentes y los trabajadores administrativos con más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo.

### **2.1.3 A nivel Local**

(Carril y Rosales, 2004), realizaron una investigación sobre la relación entre Satisfacción Laboral y Clima Laboral en los agentes de la Empresa de Seguridad Esvicsac S.A. Ltda. De la ciudad de Trujillo”. De la investigación llevada a cabo se puede concluir que los agentes de seguridad de dicha empresa, se caracterizan por tener un nivel bueno en Clima laboral, encontrándose que la gran mayoría se caracteriza por tener niveles altos en los factores de Autonomía y Paga y niveles medios en los factores de Tareas en sí, Desarrollo Personal, Condiciones Físicas y Supervisión, de la escala de satisfacción laboral. Al mismo tiempo se encontró correlación significativa entre cada uno de los factores de satisfacción laboral y el clima laboral, en los agentes de seguridad.

(Asmat, 2003), en su investigación “Relación entre los componentes del Clima Laboral y la capacidad creativa del personal Administrativo De la Universidad Cesar Vallejo”, para obtener el grado de Licenciada en Psicología, seleccionando una muestra de 169 trabajadores de la UCV, se encontró un nivel promedio de clima

laboral. Finalmente con respecto a estabilidad/cambio su estructura es flexible y abierta a nuevas proporciones del entorno competitivo.

(García y Lezama 2003), realizó un estudio sobre “Relación entre inteligencia emocional y clima laboral”, siendo población docente de colegios nacionales del distrito de la Esperanza con una muestra de 262 docentes, encontrándose que las correlaciones entre inteligencia emocional y clima social laboral, son leves y moderadas a excepción de los indicadores: Adaptabilidad y Manejo de Estrés; que es altamente significativa con la dimensión de los indicadores Relación y autorrealización de la variable Clima Social Laboral, de igual manera los docentes de los colegios nacionales del distrito, revelan una capacidad emocional adecuada con tendencia a una buena inteligencia emocional, finalmente en cuanto a la variable Clima Social Laboral, se aprecia que en general, el grupo lo percibe de manera satisfactoria.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Clima Laboral**

#### **2.2.1.1 Definiciones**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para sí alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. (Sánchez y Retama, 2000).

Además, es importante señalar que no se puede hablar únicamente de un clima laboral, sino de la existencia de múltiples sub climas que coexisten al mismo tiempo. Así, el clima laboral se hace un concepto mucho más dinámico y complejo, es por ello que (Méndez, 2006) afirma que El

ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. (Brunet, 2004) quien manifiesta que: “Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes”

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización, tal como lo dice (Marchant, 2005). Mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que

filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

### **2.2.1.2 Dimensiones del Clima Laboral**

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son (Litwin y Stringer, 1978) argumentan: En el esquema abajo mencionado, se puede destacar la técnica que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Tal como lo indica (Forehand y Gilmer, 2000) quienes mencionan: Las dimensiones que componen el clima laboral son el conjunto de características permanentes que describen a una empresa u organización, cualquiera fuese su tipo, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Según los autores mencionados líneas arriba indican que las dimensiones del clima laboral repercuten en la motivación y en el comportamiento de los trabajadores, obteniendo como consecuencia la productividad, la satisfacción, adaptación, etc., los cuales son elementos trascendentales en la consecución de metas organizacionales y en el bienestar de las personas y clientes en toda empresa.

### **2.2.1.3 Clima organizacional en el Perú**

Orbegoso (2006) expresa que el Clima organizacional o de trabajo en el país ha sido, en los últimos años, un concepto muy socorrido en la investigación académica. La escasez de investigaciones habida hasta el año 1990 contrasta con el creciente número de las realizadas luego de esa fecha. Este inusitado interés ha ido parejo con el desarrollo y difusión de instrumentos locales para medir tal fenómeno. Hablando en términos gruesos, de 1980 a la fecha hay más de cuatro decenas de tesis de pregrado y postgrado acerca del tema, sustentadas en varias universidades de nuestro país. Estas investigaciones se realizaron por egresados y

profesionales de campos tan diversos como administración, gestión de la educación, psicología, relaciones industriales, etc. Y procedían de universidades estatales y privadas, de la capital y del interior. Otra razón que explica este énfasis es la multiplicación de programas de postgrado que giran en torno a la problemática empresarial y que imponen como requisito final un trabajo de investigación o tesis.

El balance final acerca de las investigaciones reseñadas. En lo que toca a los diagnósticos de clima organizacional, son muy pocas las entidades en las que los encuestados califiquen su centro de labores como inadecuado, cerrado, negativo o insoportable. Esto sería signo de que, por desagradable que sea el empleo, sus ocupantes buscan habitualmente rescatar lo positivo de aquél. Podría significar, también, que los interrogados se ven empañados por la “deseabilidad social”, esto es, declaran lo que creen espera obtener el investigador, aunque eso no se corresponda con la verdad. De un lado, se ven presionados por la amenazante pérdida de prestigio que acarrearía hablar mal de su lugar de trabajo. De otra parte, no puede negarse el temor que suscita en algunas empresas que un empleado pueda manifestar francamente sus críticas hacia ella. En cuanto a los muestreos usados, cabe la pregunta de si una muestra que parece significativa para toda una organización lo es también para todos y cada uno de sus diferentes departamentos, secciones, áreas, grupos de puestos, niveles, etc.

De otro lado, si se considera los medios de medición, registro o estudio del clima, pocas son las investigaciones en las que se usaron varias herramientas de recolección de datos, como cuestionarios o encuestas, entrevistas, observación, análisis documental, etc. En la mayor parte de estos estudios se empleó tan sólo un cuestionario o encuesta, obviándose otras opciones de acopio de información. En conclusión, la información obtenida no se confrontó con datos

objetivos. Adicionalmente, aún deben realizarse en nuestros medios estudios transversales y longitudinales sobre clima.

## **2.2.2 Motivación Laboral**

### **2.2.2.1 Definiciones**

Se puede concebir a la motivación como aquello “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia, la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo.

Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo. A continuación se presentan algunas consideraciones sobre la motivación realizadas por algunos estudiosos del tema: Según Maslow (citado por Kreitner y Kinick., 1997), “El principio primordial de la organización de la motivación humana es la ordenación de las necesidades básicas en una jerarquía de mayor o menor prioridad o potencia”. Partiendo de esta idea, el ser humano tiene necesidades que satisfacer, para ello debe jerarquizarlas para poder satisfacerlas.

Existen cinco necesidades que se consideran primordiales como lo son: las fisiológicas, seguridad, amar, estima, autorrealización.

Para (Cummings y Schwab, 1985), “La motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido a factores internos o externos”. De acuerdo a lo expresado, el estado de ánimo, de los seres humanos influye mucho en la motivación, cuando los cambios en el ambiente de su trabajo son parte fundamental de la motivación. Por eso, se dice que es un proceso hipotético ya que

todos estos factores, tanto internos como externos juegan un papel principal, si se tiene un ambiente hostil en el trabajo la motivación no puede ser efectiva.

(Morris y Maiston, 2001), La motivación se refiere en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro, son aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción. Por tal razón, se debe resaltar que aquellos motivos que nacen dentro del individuo lo conllevan y conducen a realizar una acción determinada que le permita sentirse bien.

Otro aspecto importante de señalar en relación con la motivación es la expresada por (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987), quienes explican que las distintas personas reaccionan de manera diferente ante los mismos impulsos, ya que estos se manifiestan de una forma muy personal y selectiva. De ahí que las experiencias adquiridas son únicas y originales, porque la percepción que se tiene sobre los hechos que rodean a un individuo es diferente para cada uno de ellos, por la simple razón que cada individuo es único y auténtico. Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman “la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja” (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varían en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Sintetizando el conocimiento expuesto anteriormente, se puede decir, que la motivación es un concepto dinámico que genera cambio en las personas; que toma en cuenta la historia personal y su experiencia, que puede atribuirse a estímulos externos pero también internos.



### **2.2.2.2 Definiciones y Bases Psicológicas de la Motivación**

A través del tiempo, la motivación ha sido estudiada por diferentes teóricos que han llegado a sus propias conclusiones sobre ella y donde predomina un denominador común que la caracteriza. Para (Whittaker, citado por Reeve, 1994), la motivación es un término amplio utilizado en psicología para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacia un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar la anteriormente dicha, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad

### 2.2.2.3 Teorías Sobre las Motivaciones

Son numerosas las teorizaciones que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han influido en los autores. Entre las principales teorías sobre la motivación están:

**1.- Jerarquía de las Necesidades de Maslow:** (Maslow, 1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperactividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema de pirámide de necesidades que van en este orden: (1) Básicas o fisiológicas, (2) Seguridad, (3) Sociales (de afiliación o pertenencia), (4) Estima, (5) Autorrealización.

**Básicas o fisiológicas:** Si un hombre tiene cualquier clase de trabajo, no morirá de hambre, de frío, de sed, ni por falta de techo o atención médica. Se deberá recordar que las necesidades físicas son:

1. Las más primitivas en la jerarquía de las necesidades biológicas.
2. Las que deben cubrirse para seguir viviendo.
3. Las que se satisfacen con mayor facilidad.

Las necesidades físicas del individuo están cubiertas, serán otras las que ocupen su mente y guíen sus acciones.

**Seguridad:** La verdadera seguridad está en el interior del ser humano; es una función de sus ideas, de sus actitudes y de sus valores. La seguridad, desde un punto de vista técnico, no está en

un trabajo, en un sueldo, en un puesto o en unos años de servicio. Una persona podría tener todas estas cosas y carecer de seguridad; o podrían faltarle todas y tener seguridad. Dependerá de su actitud interior.

**Sociales (de afiliación o pertenencia):** Uno de los motivadores más importantes de la conducta de cualquier persona es su necesidad de aceptación social, es decir, de amigo, de asociación, de amistad y de afecto. Esta necesidad corresponde a lo que se llama necesidad de afiliación, que no es nada más que todo aquello que conlleva al individuo a buscar a otro para ser querido. Es lo que hace desear a la gente una cosa mejor, todas estas cosas son los símbolos modernos de la aceptación social.

**Estima:** Son esencialmente necesidades de auto-respeto. Es decir, representan el deseo del individuo de sentirse valioso por hacer una contribución importante en la vida. La faceta más importante de esta necesidad estriba en que ese respeto debe ser merecido.

**Autorrealización:** Representan la búsqueda del individuo para el desarrollo y progreso constantes de su persona. Son necesidades de auto superación. Desear llegar muy alto, ser más creador tanto, en su profesión como en su vida personal. La necesidad de auto-realización sólo ocupará el primer lugar de la atención cuando las otras necesidades hayan sido razonablemente satisfechas.

**2.- Teoría de la pulsión de Hull:** El investigador (Morris, 2001), plantea que entre los principales aspectos que caracterizan la Teoría de Hull: Utilizó el modelo de la mecánica newtoniana. Consideró su método como hipotético-deductivo. Utilizó el sistema deductivo para explicar los fenómenos del conocimiento clásico. Interpretó la Ley del Efecto de Thomdike, como reducción del impulso. Consideró el aprendizaje como un proceso gradual. Hull elaboró

una ecuación para definir la motivación, propuso que la relación multiplicativa entre la Fuerza de Hábito (H) y la Pulsión (P) determinaba el grado de Potencial de Excitación (PE) o motivación requerida para producir un determinado comportamiento, así:  $PE = H \times P$ . La Fuerza del Hábito es el grado de asociación existente entre un estímulo y una respuesta. Este grado de asociación se determina por el número de ensayos de aprendizaje que se dieron para establecer la relación conductual entre el estímulo (E) y la respuesta (R). Pulsión es una condición de excitación que se genera en el organismo y que contiene la capacidad de energizar o promover comportamientos tanto aprendidos como no aprendidos.

**3.- Teoría del doble factor de Herzberg:** La investigación de (Herzberg, 1959), basó sus estudios tomando en cuenta el campo motivacional, relacionándolo con el laboral. Se ha dedicado de lleno al estudio profundo de las relaciones entre individuos e instituciones. Para describir los factores más relevantes de su teoría, se puede tomar en cuenta los que a continuación se nombran: – Logro: Desempeño exitoso de la tarea.

– Reconocimiento por el logro.

– El trabajo mismo: Tarea interesante y desafiante.

– Avance o crecimiento.

– Responsabilidad.

En este mismo sentido, Herzberg, consideró que si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de producirse externamente, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla su ambiente.

Por el contrario, si los factores higiénicos que operan en el ambiente de trabajo, no producen motivación, su ausencia puede afectar la satisfacción por el trabajo.

Este enfoque trata de describir eventos externos a la persona asociados de alguna manera al trabajo. Herzberg acude al concepto de necesidad al igual que Maslow. Para llenar este vacío de explicación, relacionado con la forma cómo influyen estos eventos y la frecuencia con qué ocurren ciertos comportamientos derivados del trabajo. Afirma que los eventos higiénicos conducen a la satisfacción a causa de una necesidad de evitación de lo desagradable. Por el contrario, los eventos motivadores conducen al interés por el trabajo a causa de una necesidad de crecimiento o de autorrealización.

De lo anteriormente expuesto, Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación. Antes de proponer su teoría, se suponía que la motivación y la falta de motivación eran opuestas de un factor continuo. Herzberg cambio la perspectiva tradicional revelando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran básicamente insatisfechos cuando tales condiciones estaban ausentes. No obstante, por lo general, su presencia brinda a los trabajadores un estado neutro. Estos factores como motivadores no son muy fuertes; pero son fuentes de insatisfacción en potencia. En su teoría señala un primer factor (satisfacción y no satisfacción), los cuales están influenciados por factores internos y el segundo factor que se refiere a los factores extrínsecos, los cuales no son motivadores pero con llevan a una insatisfacción.

**4.- Teoría del Establecimiento de Metas:** Esta teoría señala que las personas poseen metas conscientes que las llenan de fuerza y que orientan sus pensamientos y actitudes hacia un

determinado fin. Para (Locke, Citado por Guillén G. 2000), concluye: Que las relaciones entre las metas y el nivel de ejecución lleva a un mejor rendimiento:

- a) Las metas concretas que las inespecíficas.
- b) las metas difíciles, una vez aceptada que las fáciles.

La inexistencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona, que su ausencia. Esto quiere decir, que el individuo al proponerse una meta, la misma constituye un método favorable tanto para él, como para la organización, ya que conlleva a un mejor trabajo en equipo y por ende un buen desempeño.

**5.- Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional:** La motivación dentro de un contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004), entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por que una persona frente a varias posibilidades elige un cambio o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría. Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aun cuando se les han realizado criticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones. Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten al adecuado análisis de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores. Entre

estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de la equidad entre otras.

**6.-Teoría de la Expectativa de Vroom:** Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Victor Vroom y que luego fue complementando con los aportes de Lawler III, afirma que “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo” (Robbins, 2004). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales. El modelo de Vroom contiene tres conceptos básicos cuya definición explica el propósito de dicha teoría. Según (Gestoso, 2000), el nombre de VIE responde a las iniciales de:

Valencia: Es el valor positivo o negativo que las personas asignan al resultado de sus acciones.

Instrumentabilidad: La cual se ejecuta en dos niveles (rendimiento y resultado); esto quiere decir que debe existir congruencia entre ambos y que una cosa conlleva a la otra y que los dos sirven para obtener un resultado de segundo nivel.

Expectativa: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña. El buen desempeño influirá la decisión sobre su conducta.

Lo anterior desprende que esta teoría sostiene que los empleados se motivan para comportarse de manera que produzcan un nivel específico de rendimiento y así obtener resultados que vayan con los objetivos de la organización o institución. En este mismo orden de ideas (Gestoso, 2000), señala que el Modelo de Circulación de (Porter y Lawler, 1969) tiene similitud con la teoría de Vroom, debido a que menciona: “su postulado central es que la motivación laboral está

determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conlleva al logro de objetivos y resultados que poseen un valor a la persona”.

**7.- Teoría de la Equidad:** Según (Adams, Citado por Guillén G. 2000), expresa, cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas. En tal sentido, los individuos tienden a juzgar la justicia al diferenciar sus insumos y contribuciones relevantes con las recompensas que reciben y además de comparar este margen con el de otras personas. Cabe destacar que esta teoría suele ser denominada como La Teoría del Equilibrio, es por ello que cada trabajador diferencia los resultados con los elementos de entrada, donde los resultados tienen que ver con el reconocimiento, beneficio, satisfacción, seguridad; mientras que los elementos de entrada, son aquellos que el trabajador realiza dentro de la organización.

### **2.2.2.3 La Motivación y el Desempeño Laboral**

Entre las funciones gerenciales, organizacionales y de personal, están la de formar un equipo de trabajo donde se establezcan estándares para el desempeño, evaluar el rendimiento, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores, para compensar y ayudar a obtener los mejores resultados. Para un gerente, es esencial diagnosticar y comprender cuáles son los factores determinantes sobre el desempeño laboral, cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores motivacionales que influyen más sobre ellos. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. La percepción



motivacional de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿Le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? (Brunet, 1987).

Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A las personas les gusta más o menos el clima laboral de su organización, aún sin estar siempre al tanto de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción. La motivación para el desempeño laboral, constituye de hecho la personalidad de una Organización. En efecto, frecuentemente se reconoce que la motivación condiciona al comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar, por eso el gerente debe lograr un acercamiento riguroso para identificar qué factores son determinantes en el desempeño de su personal, y utilizar su influencia para modificarlo en pro de lograr un ambiente estimulante y positivo.

Los estudios sobre desempeño laboral surgen por la necesidad de comprender el comportamiento del individuo dentro de la organización, tratando de explicar dichas conductas en relación a componentes físicos y sociales. Si el desempeño es sinónimo de personalidad, el gerente administrador, primero debe reconocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan problemas y sobre cuáles puede actuar.

El concepto de motivación para el desempeño laboral, es relativamente nuevo en el ámbito de la Psicología Industrial/Organizacional y su definición o su utilización, varía a menudo en función de los investigadores que lo estudian. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones.

Según (Cummings y Schwab, 1985), manifiestan que la motivación influye sobre el desempeño de tres formas diferentes: La intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier

tarea. Mecanismos que canalizan la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño. Mecanismos que sostienen la conducta del individuo a través del tiempo.

La primera es vista como una fuerza motivacional. Para (Cummings y Schwab, 1985), ésta demuestra los tipos de factores que motivan a la gente a conducirse en formas determinadas. El segundo, es un proceso motivacional, la cual demuestra la forma en que el trabajador está motivado a desempeñar su labor de manera eficaz y eficiente dentro de la organización; cabe destacar que los resultados extrínsecos e intrínsecos son motivadores del desempeño del empleado.

Cabe resaltar que los resultados extrínsecos e intrínsecos son motivadores del desempeño del empleado. Cabe resaltar que si estos aspectos son positivos llevan a un alto desempeño. En este mismo orden de ideas, la última forma permanece a través del tiempo, allí interviene el logro de resultados valorados donde aumenta la satisfacción y el nivel de aspiración.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **Clima Laboral:**

(Palma, 2004) define el término Clima Organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

### **Motivación Laboral:**

(Jaramillo, 2010) define a la motivación laboral como la generación de desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto, incluyendo una parte

emocional que impide que una persona se describa como motivada para realizar una actividad sino siente entusiasmo por esta provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

# **CAPÍTULO III**

## **DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS**

**Tabla 1:**  
**Distribución de las puntuaciones obtenidas en la escala total de clima laboral, según niveles.**

<b>CLIMA LABORAL</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Muy Favorable	8	11.6
Favorable	34	49.3
Medio	<b>23</b>	<b>33.3</b>
Desfavorable	4	5.8
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>69</b>	100

En la tabla 1, se observa que 49.3% de los colaboradores se adecua en la categoría favorable, 33.3% en la categoría medio, 11.6% muy favorable y el 5.8% en la categoría desfavorable.

**Tabla 2**

**Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor realización personal, según niveles.**

<b>REALIZACION PERSONAL</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Muy Favorable	6	8.7
Favorable	28	40.6
Medio	<b>28</b>	<b>40.6</b>
Desfavorable	6	8.7
Muy desfavorable	1	1.4
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

En la tabla 2, se observa que 40.6% de los colaboradores se adecua en las categorías favorable y media respectivamente, 8.7% en las categorías muy favorable y desfavorable respectivamente y 1.4% en la categoría muy desfavorable.

**Tabla 3**  
**Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor involucramiento laboral, según niveles.**

<b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Muy Favorable	19	27.5
Favorable	30	43.5
Medio	<b>20</b>	<b>29.0</b>
Desfavorable	0	0.0
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>69</b>	100

En la tabla 3, se aprecia que 43.5% de los colaboradores se adecua en la categoría favorable, 29% en la categoría medio y 27.5% en la categoría muy favorable.

**Tabla 4**  
**Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor supervisión, según niveles.**

<b>SUPERVISION</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Muy Favorable	13	18.8
Favorable	41	59.4
Medio	<b>14</b>	<b>20.4</b>
Desfavorable	1	1.4
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>69</b>	100

En la tabla 4, se aprecia que 59.4% de los colaboradores se adecua en la categoría favorable, 2.4% en la categoría medio, 18.8% en muy favorable y 1.4% en la categoría desfavorable.



**Tabla 5**  
**Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor comunicación, según niveles.**

<b>COMUNICACIÓN</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Muy Favorable	8	11.6
Favorable	30	43.5
Medio	<b>26</b>	<b>37.7</b>
Desfavorable	5	7.2
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>69</b>	100

En la tabla 5, se observa que del total de colaboradores 43.5% se adecua en la categoría favorable, 37.7% en la categoría medio, 11.6% en muy favorable y 7.2% en la categoría desfavorable.

**Tabla 6**  
**Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor condiciones laborales, según niveles.**

<b>CONDICIONES LABORALES</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Muy Favorable	6	8.7
Favorable	31	44.9
Medio	<b>26</b>	<b>37.7</b>
Desfavorable	6	8.7
Muy desfavorable	0	0
<b>Total</b>	<b>69</b>	100

En la tabla 6, se observa que del total de colaboradores 44.9% se adecua en la categoría favorable, 37.7% en la categoría medio, y 8.7% en muy favorable y desfavorable respectivamente.

**Tabla 7**  
**Distribución de las puntuaciones obtenidas en la escala total de Motivación, según niveles.**

<b>MOTIVACION</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Alto	0	0
Promedio	41	59
Bajo	28	41
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

En la tabla 7, se observa que el 59% de los colaboradores obtuvo nivel promedio de motivación, mientras que el 41% obtuvo nivel bajo.

**Tabla 8**  
**Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor higiene, según niveles.**

<b>FACTOR HIGIENE</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Alto	1	1
Promedio	53	77
Bajo	15	22
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

En la tabla 8, se observa que 77% de los colaboradores obtuvo nivel promedio con respecto al factor higiene, mientras que 22% obtuvo nivel bajo y solo 1% obtuvo nivel alto.

**Tabla 9**  
**Distribución de las puntuaciones obtenidas en el factor motivacional, según niveles.**

<b>FACTOR MOTIVACIONAL</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Alto	1	1
Promedio	48	70
Bajo	20	29
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

En la tabla 9, se observa que 70% de los colaboradores obtuvo nivel promedio con respecto al factor motivacional, mientras que 29% obtuvo nivel bajo y solo 1% nivel alto.

**Tabla 10**

**Distribución normal de la muestra según los puntajes obtenidos en la escala de Motivación y Clima Laboral.**

**Pruebas de normalidad**

Variables dependientes	Kolmogorov-Smirnov	
	Estadísticos	Sig.
Motivación	,718	,681
Clima laboral	,435	,991

En tabla 10 se observa, según el índice de significación obtenido en la distribución de los datos de la escala de motivación ( $\infty = .681$ ) y clima laboral ( $\infty = .991$ ), que la muestra proviene de una distribución normal ( $P > 0.05$ ).

**Tabla 11****Correlación entre los puntajes totales obtenidos en las escalas de Motivación y Clima Laboral.**

Correlaciones		
Variables	Estadísticos	Clima Laboral
	Índice de Correlación	,109
Motivación	Sig. (bilateral)	,374
	N	69

En tabla 11 se observa que el índice de correlación ( $r = .109$ ) entre las variables Motivación y clima Laboral no presenta significancia estadística con un alfa de .05.

**Tabla 12**

**Correlación entre los puntajes totales obtenidos en los factores de Motivación y Clima Laboral.**

**Correlaciones**

	F. Realización Personal	F. Involucramiento Laboral	Factor Supervisión	Factor Comunicación	F. Condiciones Laborales	
	<i>r</i>	,120	,076	,097	,128	,124
Factor Higiene	$\infty$	,327	,533	,427	,293	,308
	<i>N</i>	69	69	69	69	69
	<i>r</i>	,107	,107	,016	,041	,147
Factor Motivación	$\infty$	,380	,383	,895	,735	,228
	<i>N</i>	69	69	69	69	69

En tabla 12 se observa que los índices de correlación entre el factor higiene con realización personal ( $r = .120$ ), con involucramiento laboral ( $r = .076$ ), con supervisión ( $r = .097$ ), con factor comunicación ( $r = .128$ ) y condiciones laborales ( $r = .124$ ); así como, los índices de correlación entre el factor Motivación con realización personal ( $r = .107$ ), con involucramiento laboral ( $r = .107$ ), con supervisión ( $r = .016$ ), con factor comunicación ( $r = .041$ ) y condiciones laborales ( $r = .147$ ) no alcanzan significancia estadística con un alfa de .05.



**Tabla 13**

**Correlación entre la escala Total de Motivación con los factores de la escala de clima laboral.**

**Correlaciones**

	F. Realización Personal	F. Involucramiento Laboral	Factor Supervisión	Factor Comunicación	F. Condiciones Laborales
<b>r</b>	,120	,105	,044	,073	,151
Motivación $\infty$	,328	,390	,722	,553	,216
<b>N</b>	69	69	69	69	69

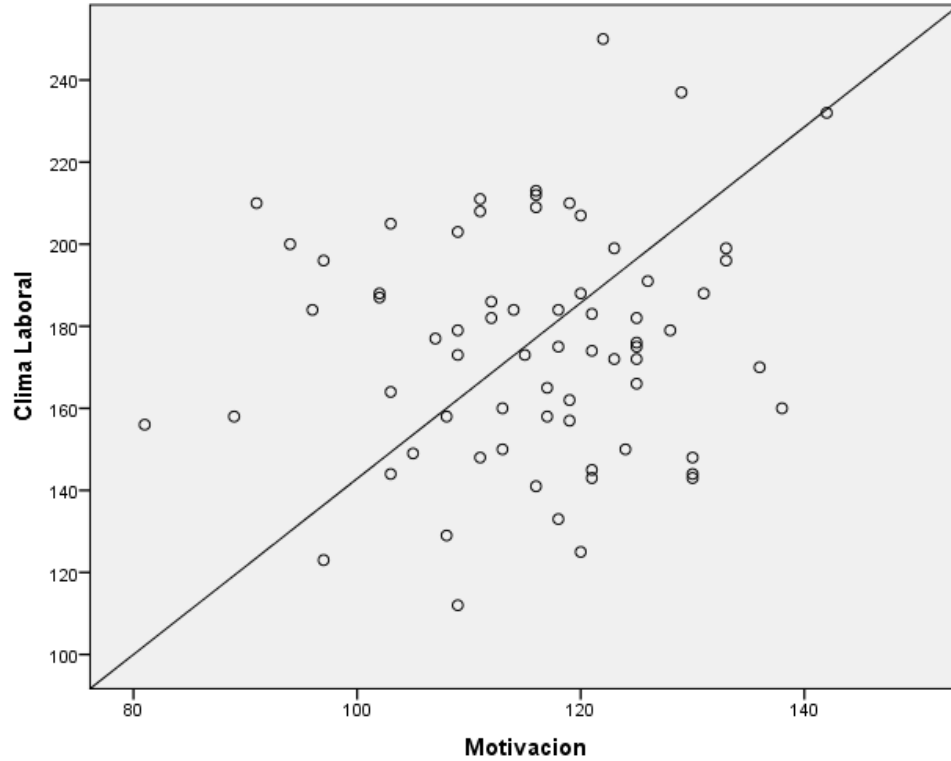
En tabla 13 se observa que los índices de correlación entre la escala total de motivación con los factores realización personal ( $r = .120$ ), con involucramiento laboral ( $r = .105$ ), con supervisión ( $r = .044$ ), con factor comunicación ( $r = .073$ ) y con condiciones laborales ( $r = .151$ ), no alcanzan significancia estadística con un alfa de .05.

**Tabla 14**

**Correlación entre la escala Total de Clima Laboral con los factores de la escala de Motivación Laboral.**

		Clima Laboral
	<b>R</b>	,120
Factor Higiene	$\infty$	,325
	<b>N</b>	69
	<b>R</b>	,093
Factor Motivación	$\infty$	,449
	<b>N</b>	69

En tabla 14 se observa que los índices de correlación entre la escala total de clima laboral con los factores de higiene ( $r = .120$ ) y el factor motivacional ( $r = .093$ ), no alcanzan significancia estadística con un alfa de .05.



*Figura 1.* Dispersión de los puntajes totales obtenidos en las escalas de Motivación y Clima Laboral. Muestra que los datos totales de las variables en estudio no se alinean y tienen un coeficiente de correlación bajo ( $r = .109$ ), lo que hace inferir que el clima y la motivación tienen solo un 10.9% de relación, lo cual es insignificante, según las validaciones estadísticas.

**CAPÍTULO IV**  
**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La investigación desarrollada muestra que en la empresa estudiada, existe un clima laboral favorable, por las adecuadas interacciones que existen en la misma, coincidiendo notablemente con lo señalado por (Guillen y Guil, 1999), quienes lo definen como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. Este grupo de personas, divididos en diversos equipos de trabajos y distribuidos en las distintas sedes de la empresa, día a día trabajan en torno al engranaje general de la empresa comprometidos con la mejora continua de cada una de sus actividades; es esta percepción entonces la que influye en su comportamiento, como dicen (Forehand y Von Hilmer, 1964) en su descripción de clima laboral, “El conjunto de característica que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son perdurables en el tiempo **e influyen en el comportamiento de las personas de la organización**”.

En tal sentido, la variable clima laboral quien contiene cinco factores que la comprende (Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales), en la investigación mostraron un resultado favorable, coincidiendo con la investigación (Rabanal, 2014), quien infiere que el análisis de los factores del clima laboral son importantes ya que permiten comprender la interacción entre empresa-trabajadores y resalta que un clima laboral en la región costa es mucho más favorable que en la región andina del país.

Una variable interesante dentro de la investigación fue la de motivación ya que esta tuvo una ponderación promedio, mostrando que la mayoría de trabajadores de la empresa mantienen una motivación con tendencia normal, es por ello que los datos obtenidos, coinciden con el contexto que señala (Chiavenato, 2007) quien dice que la motivación actúa como

consecuencia de fuerzas activas e impulsoras expresadas como deseo o rechazo. Todos los seres humanos buscan aceptación y satisfacer sus necesidades de poder y estatus social y de esta manera evitan el aislamiento social y riesgos hacia su persona, Aunque cada ser humano tiene un comportamiento diferente y por lo tanto tienen necesidades diferentes.

Los resultados obtenidos para motivación Laboral, muestran que esta variable se encuentra en la categoría promedio, lo cual quiere decir, que la empresa cuenta con colaboradores que se encuentran motivados para realizar sus funciones y a la vez cuenta con colaboradores en los que no existe una motivación para lograr los objetivos institucionales, conduciéndolos a una falta de impulso por parte de la empresa hacia los colaboradores, es por ello que se toma lo expuesto por (Kossen, 1995) , que ve a la motivación como “Los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto.”; y luego lo expuesto por (Robbins, 2008) que la define como “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”; considerando a la vez que la motivación laboral es en su mayor parte resultado de una fuerza interior que condiciona al individuo, deja conforme al investigador saber que los resultados se encuentran dentro de la categoría promedio

Es importante remarcar que, al relacionar el clima y la motivación laboral, el cual se reporta en esta investigación y es validada estadísticamente no presenta una relación significativa, lo cual es totalmente opuesto a lo encontrado por (García, M., Escalante, M. y Quiroga Y, 2012) quienes muestran que clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a

que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes. No obstante, es relevante indicar que el análisis de la relación entre las variables de estudio, no fue significativa, atribuyéndole a que en la muestra de estudio se incluyeron niveles jerárquicos que podrían sesgar la información, como fue el caso de personal con el cargo de administradores, los cuales con el afán de mostrar una empresa con clima y motivación laboral ideal, pudieron haber distorsionado la investigación.

Bajo el objetivo investigativo, se reporta que presentan una correlación baja, siendo parcialmente similar a los resultados que reporta la investigación hecha por (Palma, 2004), quien investigo “La Motivación Laboral y Clima laboral en personal de entidades universitarias”, pudiendo hallar que no existe una directa asociación entre las mismas; ambos aspectos evidencian una baja relación entre sí, infiriendo que suele darse esta clase de resultados en ciertas investigaciones.

Si bien es cierto estas dos variables tienden a tener relación alguna debido a su interacción dentro del ámbito laboral, no se puede dejar de entender que el Clima Laboral según autores es producto “Una dimensión fundada a partir de percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización.” (Péiro y Prieto, 1996), y más adelante estos mismos autores re afirman que “no es un constructo individual, sino grupal y organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”; esto quiere decir que Clima Laboral sea positivo o negativo es una percepción grupal que se forja dentro de la empresa en la que se labora, por grupo de

personas que la conforman, es el resultado grupal de la realidad, de cómo todos los trabajadores coinciden al momento de percibirla.

Además cabe señalar que el sector transporte no ha sido muy estudiado por la psicología y más aún en materia organizacional, coincidiendo con lo señalado por (Castillo, 2014) quien indica que en muchas ocasiones, hay investigaciones que no ha sido intensamente explorado por la literatura científica psicológica, siendo un caso particular la empresa en estudio que cuenta con una realidad problemática, donde la realidad problemática que cursa la empresa, sumándose a la competencia que ha crecido en demasía dentro del sector transportes; hace que cada colaborador pueda variar de acuerdo a la oficina en la que se viene desempeñando, al puesto de trabajo, y la condición laboral en la que se mantiene dentro de la empresa (llamase estable o contratado).



**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

La investigación concluye lo siguiente:

1. No existe relación significativa entre las variables clima y motivación laboral del personal de una empresa de Transportes, según la estadística aplicada.
2. Se identificó el nivel de clima laboral en el personal de una empresa de transportes, posicionándose el mayor porcentaje en la categoría favorable.
3. Se identificó el nivel de motivación laboral en el personal de una empresa de transportes, posicionándose en mayor porcentaje en la categoría promedio.
4. Se identificó que no existe correlación entre los indicadores de clima laboral (realización personal, involucramiento laboral, supervisión, condiciones laborales y comunicación), y los indicadores de motivación laboral (Beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales del trabajo, salario, realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad) en el personal de una empresa de transportes, siendo esta no significativa estadísticamente.

## **RECOMENDACIONES**

En base a lo encontrado, se recomienda que la empresa de transporte en estudio realice las siguientes acciones:

### **A nivel de Jefaturas**

Elaborar y ejecutar planes y/o programas con proyección hacia la mejora en el entorno organizacional, debiendo contener:

- Desarrollo de actividades de motivación que generen mayor involucramiento del trabajador, logrando así la satisfacción personal y por ende maximizar la producción de sus labores en la empresa.
- Establecer programas que contribuyan a motivar a los trabajadores (entrega de regalos, bonos por ventas, reconocimiento al trabajador del mes), previa coordinación del profesional psicólogo con las jefaturas de los distintos departamentos.
- Evaluar semestralmente el clima laboral, y establecerlo como un indicador de gestión para el departamento de recursos humanos de la empresa, ya que permitirá: (a) conocer el impacto de los cambios percibidos por cada trabajador y (b) con la intervención del psicólogo organizacional aplicar las estrategias planteadas.
- Fomentar actividades de integración, generando dinamismo y participación en fechas celebres para todo trabajador, como lo son: día del trabajador, día de la madre, día del padre, aniversario de la empresa, y otras fechas significativas.

## **A nivel de Trabajadores**

### **Facilitar su involucramiento en las actividades que se desarrollen, tales como:**

- Con el aporte del profesional psicólogo como parte de un equipo multidisciplinario, lograr la participación activa en las capacitaciones mensuales y/o quincenales que desarrolla la empresa en beneficio de su seguridad y mejora laboral.
- Sensibilizar y recompensar la labor de cada trabajador destacando sus logros de forma pública

**CAPÍTULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

## I. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, Fideas (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Venezuela. Editorial Episteme.
- Asmat, E. (2003). *Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo*. Trujillo, Perú. Universidad Cesar Vallejo.
- Baldizón, R. (2005). *Análisis del clima organizacional en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de mando integral*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Blum, M, y Maylor, J. (1976). *Psicología Industrial y sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México; Editorial Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, Diagnostico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Carril, L. y Rosales, D. (2005). *Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la Empresa de Seguridad ESVICSAC S.A. Ltda. de la ciudad de Trujillo*. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Castillo, Natalia. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Venezuela. Segunda Edición.
- Chiavenato, Idalberto. (1989). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. Editorial Presencia.

- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. Octava Edición.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Recursos humanos*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Contreras, R. (2006). *Evaluación del clima organizacional en una empresa distribuidora de ropa y accesorios*. Perú. Tesis inédita. Universidad de Lima.
- Cummings, L y Schwab, D. (1985). *Desempeño y Evaluación*. México. Editorial Trillas.
- Davis, K. y Newstrom J. (1991). *"Comportamiento Humano en el Trabajo"*. México. Editorial Mc Graw Hill. Octava Edición.
- Davis, K y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Edel, R. (2004). *Diseño de proyectos de investigación en ciencias sociales y humanidades*. México: Universidad Cristóbal Colón.
- Espinoza V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
- Fernández M. y Sánchez J. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. España. Ediciones Amarú.
- Flores, J. (1994). *"El Comportamiento Humano en las Organizaciones"*. Lima. Editorial Universidad del Pacífico.
- Franco, G. (2006). *Investigación sobre la relación entre los factores del clima laboral y los componentes del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales*. Piura, Perú.

- French, L. (1986). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México. Editorial Limusa.
- French, W. (1996). *Desarrollo Organizacional*, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición.
- Forehand, G. y Hilmer, V. (1964). *Environmental variations in studies of organizational climate*. Psychological Bulletin.
- Furnham A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México. Oxford University Press.
- García, E. y Casiano, A. (30 de diciembre del 2014). "*Clima y Compromiso Organizacional*". <http://eumed.net/libros/2007c/>
- García, C. y Lezama, P. (2003). *Relación entre inteligencia emocional y clima social laboral en docentes de colegios nacionales del distrito de Trujillo*. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- García, M., Escalante, M. y Quiroga Y. (2012). "*Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*", en *Contribuciones a la Economía*.
- Gibson, I. (1996). *Las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill, Madrid, España. Octava Edición.
- Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Hellriegel D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México. International Thomson Editores.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York. United States. John Wiley and sons Editorial. Second Edition.
- Ishikawa, K. (1994). *¿Qué es el Control de Calidad? La Modalidad Japonesa*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.



- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las organizaciones*. México.
- Litwin, G. y Stinger. (1978). *La motivación y el clima organizacional*. Estados Unidos, Cambridge. Universidad de Harvard.
- Maslow, A. (1943). *A theory of motivation*. Psychology Review.
- Méndez, G. (2006). *Relación entre clima y compromiso organizacional en los docentes de instituciones educativas estatales del distrito El Agustino UGEL 05*. Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Educativa, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú
- Morales de Romero, N. (1998). *La Calidad de Vida en las Organizaciones Emergentes*. Bogotá, Colombia. Segundo Simposio sobre Calidad de Vida en el Trabajo
- Morris, Ch. (2001). *Introducción a la Psicología*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. Quinta edición.
- Maslow, A. (1943). *A theory of motivation*. Psychology Review.
- Orbegoso, A. (2006). *El clima organizacional: Qué es y Cómo analizarlo*. Revista de Psicología.
- Palma, S. (1999). *"Elaboración y Estandarización de la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) en una muestra de trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima, Perú. Revista de la Facultad de Psicología URP. Vol. 09(01).
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima, Perú. Editorial Cartolan.
- Peiró, J y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid, España. Editorial Síntesis. Vol. (1)
- Pérez, (2005). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal la Concordia*. Perú. Tesis inédita. Universidad del Pacifico del Perú.

- Quintero, N., Africado, N. Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista Negotium. Vol. 9(33)
- Rabanal, V. (2014). *Clima Organizacional entre los trabajadores asistenciales de centros de salud de la costa y sierra*. Tesis para optar el título de licenciada en Psicología. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Reeve, J. (1994): *Motivación y emoción*. Madrid, España. Ediciones Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1995). *Fundamentos de Administración*. México, Editorial Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México. Editorial Prentice May Hispanoamericana. Sexta Edición.
- Robbins, S. (2008). *"Comportamiento Organizacional"*. México. Editorial Prentice Hall.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Revista ACIMED. Vol.20 (4).
- Salgado, J., Remeseiro, C. y Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME*.
- Sánchez, A. y Retama, M. (2000). *Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo*. Madrid, España. Editorial Nuevas aproximaciones.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. Personnel Psychology.
- Sikula, A. (1991). *Administración de Recursos humanos en empresas*. México: Editorial Limusa.
- Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall. Octava Edición.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México, Editorial Prentice Hall.

Tagiuri, R. (1968). «*The concept of organizational climate*». Boston. Estados Unidos.

Valdez, A. (2004). *Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada, evaluados en el año 2000 y 2003*. Guatemala. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar.

Weinert, B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona, España.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México.

## II. ANEXOS

Anexo N° 1

### ESCALA CLIMA LABORAL

#### DATOS PERSONALES:

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ) Empresa: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

Ninguno o Nunca : 1

Poco : 2

Regular o Algo : 3

Mucho : 4

Todo o Siempre : 5

#### CUESTIONARIO:

1... Existen oportunidades de progresar en la institución.	
2... Se siente comprometido con el éxito en la organización.	
3... El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	
4... Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	

5... Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	
6... El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	
7... Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	
8... En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	
9... En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	
10.. Los objetivos de trabajo son retadores.	
11.. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	
12.. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	
13.. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	
14.. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	
15.. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades	
16.. Se valora los altos niveles de desempeño	
17.. Los trabajadores están comprometidos con la organización	
18.. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	
19.. Existen suficientes canales de comunicación.	
20.. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	
21.. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	
22.. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	
23.. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	
24.. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	
25.. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	
26.. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	
27.. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	
28.. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	

29. . En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	
30. . Existe buena administración de los recursos.	
31. . Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	
32. . Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	
33. . Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	
34. . La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	
35. . La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	
36. . La empresa promueve el desarrollo del personal.	
37. . Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	
38. . Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	
39. . El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	
40. . Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	
41. . Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	
42. . Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	
43. . El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	
44. . Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	
45. . Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	
46. . Se reconocen los logros en el trabajo.	
47. . La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	
48. . Existe un trato justo en la institución	
49. . Se conocen los avances en las otras áreas de la organización	
50. . La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	

## CUESTIONARIO ML-ORG

### DATOS PERSONALES:

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ) Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados al trabajo. Cada una de las preguntas tiene cuatro opciones. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

ITEM	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Me agrada llegar temprano al trabajo porque me siento satisfecho.				
Tengo acceso a préstamos a través de la empresa.				
La empresa cuenta con el personal de seguridad para operaciones administrativas.				
La institución respeta mi hora de descanso.				
Tomo de forma positiva nuevas formas de trabajo brindado por mi supervisor.				
Se preocupan por implementar mis conocimientos.				
Pienso que mi trabajo sería mejor si lo realizo solo.				
Mi lugar de trabajo está afectando mi salud.				
Mi lugar de trabajo cuenta con una adecuada iluminación.				

Me siento seguro en mi trabajo.				
Considero que mi salario es bajo.				
La empresa reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo.				
Tengo una buena relación con mis compañeros.				
Me Siento conforme con mi trabajo porque me ayudan a ser mejor.				
Establezco relaciones internas en la organización.				
Estoy enterado del rendimiento actual de la organización.				
Me siento bien con mi desempeño laboral.				
Colaboro intensivamente en el logro de objetivos de la empresa.				
Me cuesta trabajo formar parte de un grupo.				
Indago sobre temas que son de mi competencia.				
Aspiro a otros cargos.				
Mis superiores suelen asignarme responsabilidades.				
Siento que toman en cuenta mis opiniones.				
Considero que reconocen mi trabajo.				
Reconocen mis horas extras.				
Me dan a conocer que mejoro día a día.				



Me intereso por como mis compañeros realicen su labor.				
Tengo habilidad para participar activamente en el logro de una meta en común.				
Realizo trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la empresa.				
Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando sea necesario.				
Si me asignan una tarea que no es de mi competencia hago lo posible por realizarla.				
El área que desempeño ayuda al crecimiento de la empresa.				
Me siento seguro de poder ofrecer mejoras a la empresa.				
Sé que puedo contar con mis compañeros en dificultades.				
Cuando se toman decisiones me informan de ello en el área de trabajo.				
Mantengo una comunicación abierta con mi superior.				
Suelo recibir asesoría por parte de mi superior.				
Siento y puedo delegar mis responsabilidades.				
La empresa reconoce mi puntualidad.				
Me importa terminar mi trabajo a tiempo.				
Recibo aguinaldo por fiestas patrias.				

### Anexo N° 3

**Tabla 15**

**Distribución normal de la muestra según los puntajes obtenidos en la escala de Motivación**

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Motivación
N		69
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	115,80
	Desviación típica	12,062
	Absoluta	,086
Diferencias más extremas	Positiva	,049
	Negativa	-,086
Z de Kolmogorov-Smirnov		,718
Sig. asintót. (bilateral)		,681

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

## Anexo N° 4

**Tabla 16**

**Distribución normal de la muestra según los puntajes obtenidos en la escala de Clima Laboral**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
Clima Laboral		
N		69
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	175,51
	Desviación típica	28,005
	Absoluta	,052
Diferencias más extremas	Positiva	,052
	Negativa	-,044
Z de Kolmogorov-Smirnov		,435
Sig. asintót. (bilateral)		,991

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.