



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL, EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, SEDE PIURA, 2015”.

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Br. Federico del Cid Morán Alva  
Br. Viviana Elizabeth Samillán Quiroz

**Asesor:**

Mg. Dora Luz Zegarra Escalante

Trujillo – Perú  
2017

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Federico Morán Alva**, denominada:

**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL, EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, SEDE PIURA,  
2015”**

---

Mg. Dora Luz Zegarra Escalante  
**ASESOR**

---

Ing. Luigi Cabos Villa  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Jocelyn Infante Linares  
**JURADO**

---

Mg. Robert Alejandro Neciosup Guibert  
**JURADO**

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Viviana Samillán Quiroz**, denominada:

**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL, EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, SEDE PIURA,  
2015”**

---

Mg. Dora Luz Zegarra Escalante  
**ASESOR**

---

Ing. Luigi Cabos Villa  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Jocelyn Infante Linares  
**JURADO**

---

Mg. Robert Alejandro Neciosup Guibert  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios nuestro padre,

Por darme el privilegio de soñar y vivir en él, para lograr mí meta.

A mis padres: María Alva y Federico Morán

Por su incondicional apoyo, perseverancia en el propósito de preservar mi existencia y toda una vida de enseñanzas para mi desarrollo personal.

A mi esposa Nadia e hijos: Federico y Gabriel,

Por su absoluta confianza y paciencia depositada en mi persona que me dieron el impulso y la convicción de poder lograr mi objetivo.

Morán Alva Federico del Cid

Dedicada a mis hijos Joao y Marcelo quienes son mi mayor tesoro y motivación para seguir creciendo personal y profesionalmente.

A mi familia por ser mi fuente de inspiración en todo momento.

A mi esposo por ser mi gran apoyo emocional

Samillán Quiroz Viviana Elizabeth

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de vivir; para experimentar éste momento tan importante y trascendental de mi vida.

A mi Padres María Alva y Federico Morán por su capacidad Moral, y de lucha constante que fueron y serán mi fuente de inspiración para asumir nuevos retos.

A mi esposa Nadia e hijos: Federico y Gabriel, por confiar en mi proyecto de vida.

A mis compañeros de trabajo por su contribución en el desarrollo de la presente Tesis.

Morán Alva Federico del Cid

Agradezco a Dios por dame la fortaleza y perseverancia para seguir adelante.

A mi esposo por ser mi apoyo y guía.

A mi amigo Federico, por estar allí llamándome para coordinar nuestro trabajo y aconsejándome.

A todos ellos muchas gracias por no permitir que me rindiera.

Samillán Quiroz Viviana Elizabeth

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CONTENIDO

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u> .....	2
<u>DEDICATORIA</u> .....	4
<u>AGRADECIMIENTO</u> .....	6
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u> .....	8
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u> .....	9
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u> .....	10
<u>RESUMEN</u> .....	11
<u>ABSTRACT</u> .....	12
<u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u> .....	13
<u>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</u> .....	20
<u>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</u> .....	54
<u>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</u> .....	65
<u>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</u> .....	96
<u>CONCLUSIONES</u> .....	106
<u>RECOMENDACIONES</u> .....	107
<u>REFERENCIAS</u> .....	109
<u>ANEXOS</u> .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	51
Tabla 2.....	54
Tabla 3.....	59
Tabla 4.....	63
Tabla 5.....	64
Tabla 6.....	65
Tabla 7.....	66
Tabla 8.....	67
Tabla 9.....	68
Tabla 10.....	69
Tabla 11.....	70
Tabla 12.....	71
Tabla 13.....	72
Tabla 14.....	73
Tabla 15.....	74
Tabla 16.....	75
Tabla 17.....	76
Tabla 18.....	77
Tabla 19.....	78
Tabla 20.....	79
Tabla 21.....	80
Tabla 22.....	81
Tabla 23.....	82
Tabla 24.....	83
Tabla 25.....	84
Tabla 26.....	85
Tabla 27.....	86
Tabla 28.....	87
Tabla 29.....	88
Tabla 30.....	89
Tabla 31.....	90
Tabla 32.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	25
Figura 2 .....	26
Figura 3 .....	27
Figura 4 .....	35
Figura 5 .....	38
Figura 6.1 .....	39
Figura 6.2 .....	40
Figura 7 .....	46
Figura 8 .....	49
Figura 9 .....	65
Figura 10.....	66
Figura 11.....	67
Figura 12.....	68
Figura 13.....	69
Figura 14.....	70
Figura 15.....	71
Figura 16.....	72
Figura 17.....	73
Figura 18.....	74
Figura 19.....	75
Figura 20.....	76
Figura 21.....	77
Figura 22.....	78
Figura 23.....	79
Figura 24.....	80
Figura 25.....	81
Figura 26.....	82
Figura 27.....	83
Figura 28.....	84
Figura 29.....	85
Figura 30.....	86
Figura 31.....	87
Figura 32.....	88
Figura 33.....	89
Figura 34.....	90
Figura 35.....	91
Figura 36.....	92
Figura 37.....	93

## RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene el siguiente objetivo general, determinar la influencia del clima laboral en la motivación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.

Así mismo se trata de una investigación no experimental, transversal, correlacional, con una variable independiente que es "el clima Laboral" y como variable dependiente "La motivación" del personal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, para ello se utilizó como instrumento de medición un cuestionario para cada variable cuya confiabilidad para ambas encuestas fue de 0.962 y 0.856 que corresponden a un nivel bueno de confiabilidad. Los resultados se trasvasaron a tablas que fueron insertadas en los resultados con el sub-numeral correspondiente, con la fuente y sus respectivas apreciaciones definidas, se utilizó el coeficiente de Pearson para ver la relación de una variable sobre la otra. En el capítulo de discusión se ha hecho un análisis de las descripciones y las apreciaciones resultantes que han sido contrastadas con la hipótesis, concluyendo que existe una influencia positiva moderada del clima laboral con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.574$  en la motivación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, cuya correlación es muy significativa debido a que el  $p = 0.002$ , es decir  $p < 0.01$ .

**Palabras clave:** Clima Laboral, Motivación, Infraestructura, Relaciones interpersonales, relaciones laborales.



## ABSTRACT

The present research study has the following general objective, to determine the influence of the work climate on the motivation of the personnel of a university of the north of Peru in 2015.

Likewise, this study is a non-experimental, transversal, correlational research, with an independent variable that is "the Labor climate" and as a dependent variable "Motivation" of the personnel. The data collection technique was the survey. A questionnaire was used as a measurement instrument for each variable whose reliability for both surveys was 0.962 and 0.856, respectively, which correspond to a good level of reliability. The results were transferred to tables that were inserted in the results with the corresponding sub-numeral, with the source and their respective defined evaluations, the Pearson coefficient was used to see the relation of one variable over the other. In the discussion chapter, an analysis of the resulting descriptions and assessments has been made that has been contrasted with the hypothesis, concluding that there is a moderate positive influence of the labor climate with a Pearson coefficient of  $r = 0.574$  in the motivation of the staff administrative in the university César Vallejo, subsidiary Piura, whose correlation is significant because  $p = 0.002$ , ie  $p < 0.01$ .

**Key words:** Labor Climate, Motivation, Infrastructure, Interpersonal relationships, labor relations.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Cada vez más las organizaciones invierten en entender y mejorar su clima laboral, ya que existe una estrecha relación entre el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Uno de los factores importantes de la motivación del personal como de un equipo de trabajo de una organización es el clima laboral y depende de varios elementos: el estilo directivo, la conducta de los trabajadores hacia el trabajo y con sus compañeros, y las características del sitio en el que la labor se desarrolla (el mobiliario, la iluminación, la temperatura, etc.).

El personal pasa gran parte del día en su centro de trabajo incluso más tiempo del estipulado en sus reglamentos, por tanto no se puede evitar que extensiones del clima laboral trasciendan más allá del ámbito profesional. Actualmente, muchos de estos aspectos son regulados jurídicamente, pautando normas de salud, informando respecto a los derechos sindicales, la participación de los empleados, etc. Es así, en forma paulatina, las organizaciones han ido adquiriendo conciencia de que además de la remuneración a percibir, es necesario prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal a través de las metas y objetivos planteados por los trabajadores.

En tal sentido, hemos decidido realizar la siguiente investigación la cual se estructura en seis partes: la primera precisa la realidad problemática, donde se explica el motivo que impulsó a investigar las variables clima laboral y motivación del personal, exponiendo el problema de investigación, los objetivos, la justificación que nos motiva hacer esta investigación donde se explica por qué y la importancia presente estudio así como su alcance.

La segunda parte, corresponde al marco teórico enmarcado en tres aspectos: antecedentes, bases teóricas y marco conceptual, esta información apoya la formulación del problema y servirá para que el lector se ubique y conozca el tema.

En la tercera parte, se da a conocer la hipótesis así como el desarrollo de las variables mediante las operacionalización de las mismas, ampliando de manera detallada las dimensiones e indicadores a medir. La cuarta parte, se explica la metodología empleada para llevar a cabo el estudio entre ellas: Tipo de investigación, diseño, población y muestra así como la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de los datos, la cual se realizará mediante encuestas.

La quinta parte, presenta el análisis e interpretación de los resultados, en esta parte se discuten los resultados obtenidos durante la investigación de campo. Se presentan los resultados y hallazgos relevantes, a través del análisis de datos derivados de la aplicación del instrumento, se han elaborado tablas y gráficas que facilitan la comprensión de los resultados y de las dimensiones estudiadas: dimensiones de clima laboral (relaciones interpersonales, infraestructura en el lugar de trabajo, estilo de liderazgo) y de motivación (necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación).

Finalmente, se presentan las discusiones, conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con el desarrollo de la investigación, lista de referencias y apéndices.

### **I.1. Realidad problemática**

El desenvolvimiento adecuado de un personal o empleado en su ámbito laboral es inherente a una actividad motivada y la organización tiene la responsabilidad de tratar de incentivar a sus equipos de trabajo para que se esfuercen por realizar su trabajo de manera eficaz. Actualmente el clima y la motivación personal son temas muy importantes en toda organización, debido a que son fundamentales a la hora de gestionar los equipos de trabajo y sobre todo para lograr una mejor productividad.

Manene (2013) en su blog Actualidad y Empresa, define el Clima Laboral como el ambiente físico y humano de una organización, es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, además el clima laboral influye en la satisfacción y en la productividad, un clima laboral negativo repercute en los objetivos de la organización, es sinónimo de alta rotación, una radiografía de un clima laboral negativo se puede encontrar: estrés, agotamiento, tensiones, irritabilidad, acoso, inseguridad laboral, angustia, adicción al trabajo, hostigamiento, apatía, desmotivación, ambiente destructivo, fuga de talentos, falta de identidad, desorganización, anarquía, aburrimiento, falta de crecimiento, autoritarismo, problemas de comunicación, maltrato, espacios inadecuados, insatisfacción, remuneraciones injustas, crisis.

Es conveniente evaluar lo anterior para proponer un cambio (Espinoza (2005), puesto que: un equipo motivado da mejores resultados. Un clima laboral se mide a través de encuestas anónimas especialmente diseñadas, orientadas a las personas y a los resultados, para que reflejen la percepción de los empleados sobre el lugar y el ambiente de trabajo en el que se

desenvuelve así mismo como el nivel de satisfacción y motivación que inciden en el desempeño del talento humano, finalmente se requiere la participación de todos. Los resultados determinaran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, evaluar las fuentes del conflicto, lo que conllevara a crear un plan de acción, sin embargo es importante se lleve a cabo y se le dé seguimiento, para fortalecer el capital humano y a la organización.

Así mismo, la evaluación de un clima laboral permite tomar acciones en lo referente al compromiso con la organización, comunicación interna, liderazgo, condiciones laborales, incentivos (motivación, premios, promociones), reconocimiento, toma de decisiones, valores, trabajo en equipo, la evaluación debe hacerse hasta encontrar lo que debemos mejorar, (Goncalves 2000). Una empresa con un clima sano: la productividad fluye, se retiene y atrae a los mejores talentos, se incrementa el compromiso con la organización y el sentido de pertenencia, se consolida como un empleador destacado, se reducen los conflictos internos, hace de la comunicación el eje fundamental de la relación empleado-empleador, el empleado toma parte activa de la toma de decisiones, se forman equipos multidisciplinarios, propone retos y desafíos, es generador de nuevas ideas y acciones, mantiene una actitud dinámica y en constante evolución, disminuye el ausentismo presencial, privilegia el liderazgo horizontal, ofrece salarios justos y apropiados a la actividad desempeñada, se brindan espacios adecuados, se permite a los empleados encontrar el equilibrio entre la vida laboral y familiar, disminuye el índice de rotación.

Un ambiente de trabajo ameno, cuya cultura promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con la labor, resulta una real ventaja competitiva para la organización, (Chiavenato 2011). Si el trabajador se encuentra satisfecho y motivado a través de sus tareas diarias, se comprometerá aún más con las mismas y generará un mejor clima laboral en su entorno. El clima organizacional surge de la relación que establece la organización con sus colaboradores día a día, la gestión de las normas internas, la capacitación a partir de las necesidades de los empleados, la comunicación interna, la retribución por el desempeño, etc. El líder debe ocuparse de que todas estas cuestiones se encuentren organizadas y gestionadas en forma correcta.

El clima laboral tiene un impacto y una repercusión directa en el comportamiento y sobre todo en el compromiso psicológico de la persona en el mundo empresarial, según Robbins (2013), el clima laboral es considerado una variable ligada tanto a aspectos de la organización como comportamientos individual de la persona, además indica que el líder debe actuar con

responsabilidad frente a los conflictos que se generan y encontrar la forma adecuada de resolverlos, conservando una estructura positiva de relación entre sus integrantes, el buen trato y los buenos modales son muy importantes a la hora de comunicarse con su equipo de trabajo. La interpelación directa permite conocer si las prácticas de la organización tienen una percepción favorable o desfavorable en los empleados, a su vez, permite conocer si ellos se consideran un componente activo o simples espectadores de los procesos.

Robbins (2013) también nos dice que él generar una cultura interna positiva para los colaboradores es fundamental para lograr un alto compromiso por parte de ellos, en donde no exista espacio para los conflictos, a su vez, la organización puede ser vista como un empleador destacado entre similares competidores y atraer nuevos potenciales postulantes, un buen clima de trabajo depende de líderes que formen equipos motivados y que su relación se base en una comunicación fluida y directa, en cambio un clima laboral negativo repercute en el aumento de los conflictos internos, la rotación de los empleados, la disminución de la productividad y en el deterioro de la imagen de la marca. La medición del clima organizacional es una herramienta apropiada para analizar cuál es la percepción que tienen los colaboradores en torno a la organización es a través de las encuestas directas, esta medición permite trabajar en pos de alcanzar un clima laboral óptimo para sus empleados.

La Universidad César Vallejo, es una universidad al servicio de la educación peruana, y que ha venido creciendo de manera sostenida, gracias al esfuerzo de cada uno de los trabajadores se ha consolidado hoy como una de las mejores universidades a nivel nacional, ya que, además de metodologías innovadoras y la calidad de nuestros egresados, la universidad forma parte del Consorcio Universitario más grande del Perú. Sin embargo, se percibe un descontento en cuanto al clima laboral, los trabajadores administrativos perciben que el ambiente e instalaciones de las empresas u otros factores que pueden ser internos no los impulsan a estar motivados, se ha observado ausentismo, faltas constantes, reclamos más seguidos, mala disposición para asumir nuevas tareas, desinterés.

En la actualidad, las áreas administrativas de la universidad César Vallejo, sede Piura, lugar de formación académica de 6,000 alumnos, 57 docentes a tiempo completo y 350 colaboradores administrativos (Vicerrectorado administrativo, 2014), se advierten algunos problemas de desmotivación, ocasionado por el clima laboral que se vive en la universidad, provocando que el personal pierda la pasión por las actividades que hace ya sea por falta de comunicación y confianza de los trabajadores con los directivos, la falta de identificación con

la Institución, el hecho de sentirse observados continuamente por los directivos, sintiéndose limitados para expresar sus ideas; el hecho de no contar con asistentes y personal administrativos que coadyuven a la labor administrativa, bajas remuneraciones, deficiencias en las instalaciones de trabajo, la excesiva carga laboral que genera el estrés, hace que no exista un clima laboral óptimo, y esto, repercute en la motivación del personal administrativo, en cuanto a las funciones y actividades que desarrollan dentro y fuera de la institución; de lo que se desprende que la relación del clima laboral tiene una influencia con la motivación del personal administrativo.

Por tal, el clima laboral es la variable clave estratégica que se debe medir, interpretar, para alinear la cultura de la organización con las acciones de todos los días, y así crear ambientes de trabajo creativos, saludables y productivos; ambientes que sean reconocidos interna y externamente, donde la gente quiera ingresar y quedarse, es por este motivo que nos planteamos la siguiente pregunta de investigación.

## **I.2. Formulación del problema**

Por expuesto en la realidad problemática surge la pregunta:

¿Cuál es la influencia del clima laboral en la motivación del personal administrativo en la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015?

## **I.3. Justificación**

La presente investigación encuentra su justificación teórica en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1991) para determinar qué es lo que motiva a los colaboradores a trabajar en la Universidad César Vallejo, sede Piura asimismo ayudaría a evaluar si el clima laboral de la universidad César Vallejo, sede Piura está influyendo de manera positiva en las labores del personal.

La presente investigación encuentra su justificación práctica en que aportará un precedente sobre el clima laboral y su relación con la motivación el cual contribuirá a la mejora continua de la universidad César Vallejo, sede Piura, ya que el buen funcionamiento de una empresa requiere entender cómo influye el clima laboral en la motivación del personal y así pretendemos despertar la reflexión de los niveles ejecutivos y autoridades superiores de la organización para asumir un cambio y se pueda elaborar en un futuro una propuesta para un

programa de Motivación para el personal, que beneficie tanto a la empresa como al personal que labora en ella.

La presente investigación según su Justificación valorativa nos permitirá dilucidar sobre la variable motivación, expandiendo el interés en futuros estudios, explorando el campo en el recurso humano de la compañía.

La metodología de nuestro trabajo de investigación aportará al campo académico, un precedente sobre investigaciones de este tipo, en el que se aplicará un conjunto de estrategias dirigidas a la orientación y ayuda académica de los estudiantes para lograr mejoras y propuestas de trabajo en el clima laboral u organizacional de una empresa en relación con la motivación. La importancia que se le dé a este trabajo repercutirá en el beneficio de la población estudiantil que pretendan profundizar en este tema de estudio.

#### **I.4. Limitaciones**

En el presente estudio de investigación en cuanto a las limitaciones administrativas, ha sido poder encuestar a toda la población que eran 350, debido a que por ser diferentes áreas se cruzaban las fechas de vacaciones del personal con el momento de la encuesta, por tal motivo el personal de vacaciones durante el momento de la encuesta fue seleccionado como criterio de exclusión.

Por otro lado hemos tenido todo el apoyo de la gerencia para realizar el estudio en cuestión y a pesar de las dificultades, el Gerente General nos dio todo su respaldo para poder encuestar a casi toda la población.

#### **I.5. Objetivos**

##### **I.5.1. Objetivo general**

Evaluar la influencia del clima laboral en la motivación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.

##### **I.5.2. Objetivos específicos**

- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión infraestructura en la motivación en su dimensión de necesidades fisiológicas del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.

- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión infraestructura en la motivación en su dimensión de necesidades de seguridad del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.
- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión infraestructura en la motivación en su dimensión de necesidades de afiliación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.
- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión relaciones interpersonales en la motivación en su dimensión de necesidades fisiológicas del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.
- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión relaciones interpersonales en la motivación en su dimensión de necesidades de seguridad del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.
- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión relaciones interpersonales en la motivación en su dimensión de necesidades de afiliación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.
- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión relaciones laborales en la motivación en su dimensión de necesidades fisiológicas del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.
- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión relaciones laborales en la motivación en su dimensión de necesidades de seguridad del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.
- Medir la influencia del clima laboral en su dimensión relaciones laborales en la motivación en su dimensión de necesidades de afiliación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

A continuación se presentan diversos estudios relacionados con el tema que sirven de referente para orientar nuestra investigación:

**Muñoz-Seco, E; 2005;** en su estudio: Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios, cuyo objetivo fue describir la calidad de vida profesional (CVP) percibida por los trabajadores de atención primaria (AP) y el clima de la organización (CO) de sus centros, y conocer la influencia del CO sobre la CVP (España) y las variables que explican esta relación, con un diseño transversal, analítico, concluyendo que el clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo. El compromiso mejora la motivación intrínseca y la percepción de demandas. La valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.

**Chaparro Espitia, L.; 2006:** en su estudio: Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada), es una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada. El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas. De esta investigación se concluye que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado. Las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico.

**Venutolo, E.; 2009;** en su estudio: Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de buenos aires (Argentina), el presente trabajo estudia dónde y de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones, el investigador decidió acotarlo

centrando la mirada en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). Para eso, se llevó a cabo un estudio de un caso de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionada como objeto de estudio. Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, se ha podido llegar a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ello, se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias antes señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización.

**Vidaurre Ramírez, R.; 2009;** en su estudio: Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones del el Salvador: Punto de partida para la propuesta de un programa de Motivación para el personal, investigación orientada a dar una propuesta que se ajuste tanto a las características de la empresa como a la de los empleados que laboran en ella. Esta permitió tener una visión clara y precisa de las percepciones y sentimientos asociados a las diferentes condiciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que influyen en el comportamiento y funcionamiento de los miembros, como parte integrante de la misma. La interpretación de los recursos obtenidos referente a las condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones al personal, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y compromiso, comunicación, estratégica organizacional y apoyo del departamento de recursos humanos, darán a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, para así recomendar las acciones tácticas necesarias, encaminadas a fortalecer aquellos factores que presenten deficiencias y reforzar los que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización para ejercer un cambio proyectado que maximice la eficiencia y salud organizacional.

**Castilla Ramos, K.; Padilla Viloría, J.; 2011;** en su estudio: Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. hospital local Arjona (México), cuyo objetivo fue analizar las condiciones de calidad de vida laboral y motivacional para lograr un buen desempeño individual y colectivo alcanzando objetivos personales y organizacionales, concluye en su investigación que el grado de motivación que

tienen los trabajadores en la empresa es satisfactorio debido a las relaciones laborales que surgen entre compañeros basadas en la colaboración y el compañerismo, la relación con los dirigentes es buena puesto que existen canales de comunicación que contribuyen a fomentar el respeto mutuo y comprensión entre ellos; la labor que desempeñan les ha permitido adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus relaciones interpersonales por medio de las capacitaciones que la empresa les ha brindado al igual que los aportes que han obtenido en el aspecto personal, profesional y familiar. Cabe resaltar que algunos trabajadores se sienten insatisfechos por parte de la empresa por no recibir ningún tipo de incentivos (comisión, felicitación, otros) en el momento de realizar su trabajo. Generando inconformidad y desmotivación. Las capacitaciones que reciben aportan a su crecimiento personal y profesional a través de la actualización permanente en temas de interés que les ha permitido trabajar con calidad, cumplir con las metas productivas establecidas y a la vez, fortalecer aspectos como el liderazgo manifestado en la disposición para asumir las dificultades al interior del área de trabajo por medio de la comunicación con su grupo de trabajadores, identificando en ellos habilidades, fortalezas y dificultades en el desempeño de la labor. En conclusión los trabajadores proyectan una calidad de vida laboral favorable, manifestando satisfacción laboral por la contribución en los procesos de la empresa, por sentirse a gusto con el ambiente en donde se desenvuelven, propiciando su interés en mejorar cada día en su labor, para permitir optimizar sus tareas y obtener mayor productividad, esto con el propósito de cumplir con los objetivos y metas de la organización.

**Bustamante, E.; 2012;** en su estudio: El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. Esta investigación explora la relación entre la comunicación interna (clima de comunicación) y los componentes de motivación y satisfacción laboral de sus empleados, como indicadores de la apuesta que hace el proceso con sus públicos internos por potenciar desde dentro el trabajo con las familias beneficiarias. Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal con una muestra integrada por 66 empleados de los 91 contratados durante el primer semestre de 2010. Se utilizó un cuestionario diseñado por el investigador. Los resultados permiten anotar que la relación de la comunicación con la motivación y satisfacción laboral es implícita, pues no tiende a discriminarse o sesgarse cada término, sino que se hace referencia a los tres de manera integrada. Se destacan además los siguientes elementos: el papel de los líderes; la comunicación cara a cara; la integración; el estímulo y la formación; la identificación; y las repercusiones de la comunicación interna, la motivación y la satisfacción laboral en el trabajo externo.

**Peña M., Díaz M., & Carrillo A...; 2015**, en su estudio: Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa Familiar. Universidad Autónoma de Coahuila, México; se plantearon como objetivo: Conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar de la industria metal mecánica ubicada en Monclova, Coahuila- México, tomando como muestra de la población total a 20 personas, de las cuales 4 eran del personal administrativo y 16 del personal operativo; concluyendo después del estudio que los trabajadores administrativos y operativos de la empresa familiar perciben el clima organizacional de forma positiva, por cuanto cuentan con las herramientas, maquinarias, y equipo necesarios para la realización de sus tareas, que comprende la distribución de actividades, responsabilidades y funciones en todo el personal que labora en dicha empresa; asimismo sostienen que están de acuerdo con las formas de ejercer la autoridad. En lo que respecta, a la satisfacción laboral, los trabajadores refieren que se sienten a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan; que la remuneración que reciben son los indicados y que son reconocidos por el desempeño que realizan tanto por el jefe como por sus compañeros.

El Ministerio de Salud, 2008, 16; precisa que el Clima Organizacional son las percepciones comunicadas por los integrantes de una organización con relación al trabajo, el ambiente físico en que éste se produce, las relaciones interpersonales que ocurren alrededor de él y las distintas pautas que afectan a dicho trabajo.

**Calcina Calcina, Y.; 2013**; El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional del altiplano y facultad de ciencias de la educación universidad andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012, en su trabajo cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades, La metodología aplicada corresponde a la investigación no experimental, al tipo de investigación descriptiva – correlacional, en el cual se afirma la hipótesis presentada en la investigación; y se concluye que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, que viene a ser un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

**Aguilar Urbina, L.; 2015;** en su estudio: El clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en la I.E. N° 80032 del distrito de Florencia de Mora, Trujillo, 2014. En ésta tesis la autora sostiene la necesidad que los directivos deben examinar y presentar opciones que permitan perfeccionar el clima organizacional actual, que cooperen al crecimiento del rendimiento laboral de los servidores de la Institución Educativa N° 80032 del distrito de Florencia de Mora de la provincia de Trujillo. El tipo de estudio realizado es no experimental y por su finalidad la investigación es aplicada señalando que su objetivo general es determinar de qué manera influye el clima organizacional en la mejora del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa N° 80032 del distrito de Florencia de Mora. De igual manera, enuncia que su hipótesis de investigación es que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa N° 80032 del distrito de Florencia de Mora, 2014. Finalmente, cabría precisar su investigación tiene una metodología cuantitativa, ya que sus resultados se han obtenido a través de datos numéricos, utilizando para ello los índices de asociación para determinar la correlación entre las variables de estudio; refiriendo que la técnica empleada es la encuesta, así como el análisis documental y que el instrumento utilizado es el cuestionario.

**Delgado Gamboa, J.; 2015;** en su estudio, Satisfacción laboral de los servidores profesionales de la Sede Central del Gobierno Regional de La Libertad, en la ciudad de Trujillo (2015). El investigado señala que entre los propósitos específicos que debe lograr con su investigación es “proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar el manejo del bienestar laboral de los servidores profesionales de la Sede Central del Gobierno regional (sic) de La Libertad.”. El tipo de investigación desarrollada es la aplicada, porque el objeto de la investigación es una parte de la realidad que se da en el tiempo y ocupa espacio; asimismo, es explicativa porque trasciende o supera los niveles exploratorios y descriptivos que usa para llegar al nivel explicativo y es causal porque mediante el cruce de las variables del problema, la realidad y el marco referencial, plantea subhipótesis y, luego la hipótesis global integradora, que buscan encontrar las causas de las partes del problema. Como objetivo general pretende analizar la satisfacción laboral de los servidores profesionales de la Sede Central del Gobierno Regional de La Libertad (2015). La hipótesis global es el manejo de la satisfacción laboral de los servidores profesionales de la Sede Central del Gobierno Regional de La Libertad (2015) y como técnicas empleadas detalla: el análisis documental, observación de campo y la entrevista.

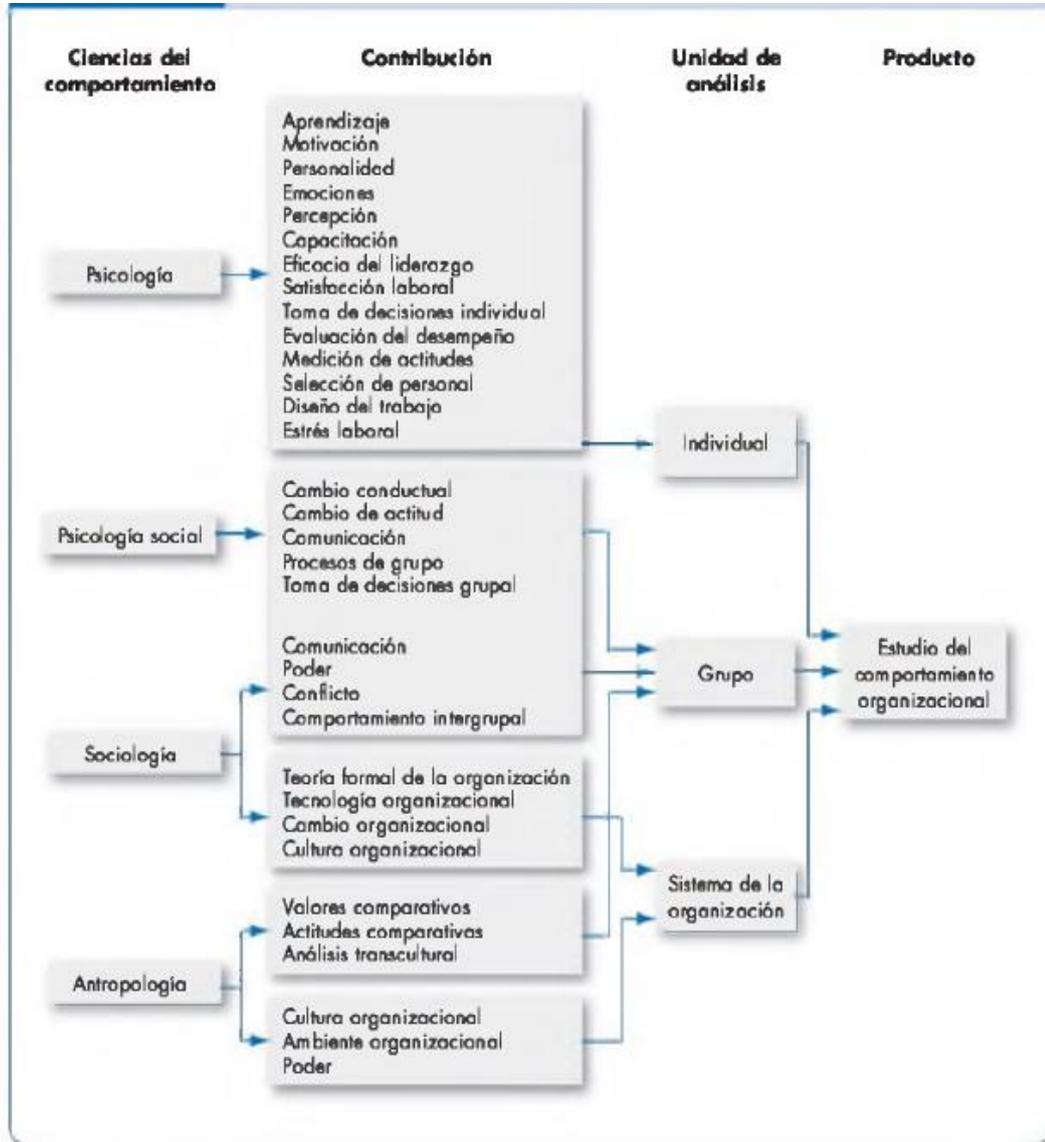
**Meza Rivas, J.; 2015;** en su estudio Clima organizacional en el rendimiento laboral del personal de la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Provincial de Trujillo. En esta tesis el autor alude a que la locución clima organizacional es la manifestación individual de la percepción que los servidores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que influye claramente en el quehacer de la organización. Por otra parte, el rendimiento laboral no es únicamente el producto, sino el proceso y ambiente de entrega, proceso que se deriva evidentemente del estado emocional de las personas que es influido por el clima. Indica, además, que el tipo de estudio de la tesis es no experimental, ya que solo se observó (sic) los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos y por su finalidad, la investigación es aplicada, toda vez que parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada. El objetivo general es determinar la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral del personal de la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Provincial de Trujillo-2014, la hipótesis es que el clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral del personal de la mencionada Sub Gerencia Municipal, año precitado. Los métodos que utilizó fueron el deductivo y el inductivo y la técnica, y el instrumento usado fueron la encuesta y el cuestionario, respectivamente; presentando como conclusiones, entre otras, que las medidas de clima organizacional influyen significativamente en el rendimiento laboral de los servidores de la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Provincial de Trujillo-2014.

**b) Bases teóricas**

Robbins (2013) indica que "En el lugar de trabajo actual tan competitivo y demandante, las destrezas técnicas de los gerentes no son suficientes para tener éxito; también necesitan contar con buena capacidad para el trato con la gente" (p. 5), por tal es de vital importancia que los gerentes desarrollen habilidades para interactuar con las personas, haciendo fundamental que conozcan su organización en lo referente al recurso humano y comportamiento organizacional (CO). Robbins (2013) define al CO como "Una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micronivel, de análisis; en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización" (p. 13).

En la siguiente figura se ilustra el panorama de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.

**Figura 1: Disciplinas que intervienen en el campo del Comportamiento Organizacional**



Fuente: *Comportamiento Organizacional (Robbins 2013) (p. 13)*

Referente a la contribución de la psicología y antropología en el comportamiento organizacional, Robbins (2013) sostiene que:

La psicología busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los profesionales que han contribuido y continúan

aportando conocimientos de Comportamiento Organizacional (CO) son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos consejeros y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales. Los primeros psicólogos industriales u organizacionales estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado hacia áreas como aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral. (...) *Otro campo que ha contribuido a entender el CO, como se menciona en la figura 1 es la antropología la cual estudia las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas de distintos países, y dentro de organizaciones diferentes. Gran parte de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación.* (p 14).

Así mismo, Robbins (2013) menciona también que como una de las contribuciones de la psicología encontramos la percepción y a su vez esta es influenciada por diversos factores entre ellos tenemos el ambiente Laboral, según se muestra la figura 2.

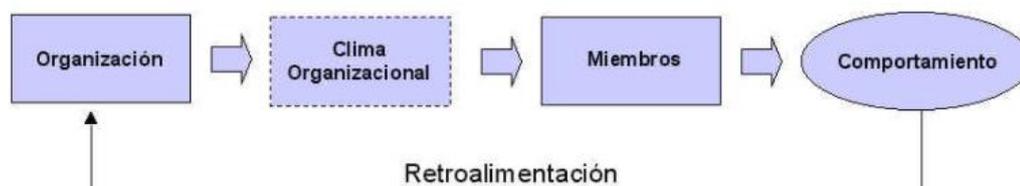
**Figura 2: Factores que influyen en la percepción**



Fuente: *Comportamiento Organizacional – (Robbins 2013) (p.167)*

Gonçalves (2000) menciona que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

**Figura 3: Circuito del Clima Laboral**



*Fuente: Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) (Gonçalves 2000)*

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, vamos a detallar sobre el clima laboral y sus características, que factores están influyendo sobre el clima laboral sobre todo en estos momentos que nos encontramos en una época de crisis económica, social incluso moral, se explicara la diferencia que existe entre motivación y satisfacción, para ello veremos distintas teorías que nos van a dar visiones diferentes del lado humano, lo cual permitirá entender cómo influye todo eso en el clima laboral, como parte de esta investigación.

### **A. Clima Laboral**

En primer lugar vamos a conocer que es el Clima Laboral, pues existen muchas definiciones desde Forehand y Gilmer en 1964, quienes dieron la primera definición que se resume en "Características que 1° distinguen a una organización de otra; 2° perduran en el tiempo, y 3° influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones" (Furnham, 2001, p. 605), además gran parte de las definiciones posteriores indican como clima laboral al medio ambiente de trabajo, pero en 1999 el chileno Rodríguez brinda una definición más completa:

El concepto de clima organizacional (...) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (...) El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una

afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. (Rodríguez, 1999. p 159).

González (2013) experta en dirección de Recursos Humanos y en el entrenamiento de Habilidades Directivas (Madrid), de la Escuela de Negocios y Dirección de Madrid, lo define también como las características del medio ambiente de trabajo, pero sobre todo es una percepción humana y le da importancia a ello, quiere decir que si para alguien el clima laboral puede ser fantástico para otro no lo puede ser, por tal existe un componente subjetivo que no se debe perder de vista a la hora de hacer una evaluación, o a la hora de establecer planes de acción para mejorar el Clima Laboral. Al hablar de percepción, se habla de algo subjetivo y por ende van existir muchas variables, desde el estilo de personalidad hasta situaciones que en ese momento le están ocurriendo a la persona, lo que está claro es que el clima laboral va tener un impacto y repercusión directa en el comportamiento y en el compromiso psicológico de la persona en el mundo empresarial, entonces en el clima laboral influyen tanto factores propios de la organización así como factores ligados a la persona y su comportamiento individual.

#### **A.1. Características del Clima Laboral**

Para Cuevas (2010), nos menciona que para tener un correcto diagnóstico del clima laboral u organizacional debemos conocer las características de este:

- Tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, por ejemplo por la crisis vivida en Europa aquellos trabajadores que tienen trabajo pues lo valoran, pero no quita que el clima laboral sea lo que tenga que ser, ya que puede existir presión a nivel de tareas o incertidumbre que puede afectar el clima laboral, y este clima tiene una permanencia en el tiempo.
- Tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, es decir, afecta en que tanto el trabajador se sienta identificado con la empresa y su entorno laboral, para que un trabajador tenga un alto nivel de producción tiene buen nivel de psicológico de compromiso.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización para con esta, al ingresar a una empresa se establece dos tipos de compromisos uno formal (contrato escrito) y un compromiso psicológico, realmente lo que hace que una persona tenga motivación con la empresa y cumpla con sus objetivos e

impulse todos los planes estratégicos que la compañía quiere desde su puesto de trabajo va ser por su compromiso psicológico porque está vinculado a la satisfacción y la motivación, por tanto la productividad, el rendimiento y su comportamiento de una persona va estar influenciado por el tipo de clima laboral que se esté viviendo en ese momento en la compañía.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos, actitudes y la motivación de la persona.
- Es afectado por variables estructurales (estilos de dirección, políticas y planes de gestión. Sistemas de contratación y despidos).
- Es afectado por el ausentismo y la rotación excesiva.

## **A.2. Variables que influyen en el Clima Laboral:**

Para Gilmar (1999), menciona que las variables vinculadas con el clima laboral están relacionadas con la propia organización y del personal y las clasifica como:

**II.A.2.1. Ambiente Físico:** Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: espacio físico, condiciones de ruido/calor/contaminación, las instalaciones, las maquinas, etc., todos estos aspectos están muy vinculados con la prevención de los riesgos laborales, de igual manera cuando se evalúa riesgos laborales se revisa el clima laboral de la empresa, porque aparte de influir en la motivación un clima laboral inadecuado influye también en la salud laboral de la persona, por ejemplo produciendo estrés o situaciones más complejas como crisis de ansiedad si es que la presión es fuerte en la compañía o el clima está muy enrarecido.

**II.A.2.2. Estructurales:** Otra variable la cual el clima va depender mucho es la variable estructural, en lo referente al tamaño de la organización y como este su formalmente estructurada, es decir la jerarquía que pueda existir, si en realidad lo es o es una estructura más plana que influyen en el clima laboral, también aquí se tienen los estilos de dirección.

**II.A.2.3. Ambiente Social:** Esta variable tiene un peso considerable a nivel social y personal, relacionado a los conflictos que se pueda producir entre personas o departamentos, esto afecta a obtener un clima más positivo o más negativo, otro factor es la comunicación algo que se debe trabajar mucho en todo su amplio sentido ya sea

ascendente, descendente (Vertical) y a nivel horizontal, la influencia de la comunicación en el clima es muy determinante de hecho los planes que se suelen establecer van estar muy vinculados para mejorar el clima organizacional o laboral.

**II.A.2.4. Personal:** Este tema es muy interesante de analizar, aquí tenemos las actitudes, aptitudes, motivaciones y expectativas. Sobre todo las actitudes, motivaciones y expectativas que puedan tener cada uno de los trabajadores lo ideal es que se encuentren en consonancia con los objetivos y las estrategias empresariales. La empresa que no tiene en cuenta todos estos temas hace que en definitiva sus colaboradores vayan teniendo una satisfacción menor y se sientan menos implicados y motivados, con lo cual cuando se evalúa el clima de cualquier empresa algo en lo que se tiene que incidir mucho es en la percepción que tienen las personas con todas estas variables que estamos comentando y cuál es su actitud frente a lo que la empresa tiene o lo que está ofreciendo.

También hace mención a las mismas variables e indica que estas influyen en las siguientes actividades:

- **La productividad:** Fundamentalmente el impacto se va ver en los resultados, pues está comprobado que aquellas organizaciones donde el clima laboral es bastante enrarecido el descenso en productividad se nota.
- **Rotación:** Otro aspecto en que influye el clima es en la rotación, tal vez en momentos coyunturales o de crisis la rotación es menor, sin embargo hay que tener en cuenta que el que una persona se encuentre en su puesto no quiere decir que esté produciendo, lo cual llamamos "presentismo".
- **Ausentismo:** La gente a pesar de las enfermedades intenta faltar lo menos posible, para que su índice de ausentismo sea el mínimo posible, pero eso no quiere decir que a nivel motivacional este 100% y se encuentre enfocada con los objetivos empresariales, por lo tanto aunque se reduzca la rotación y el ausentismo hay que revisar otro posible factor como el "presentismo".
- **Satisfacción Laboral:** También tiene un impacto directo en la motivación y por tanto en el clima laboral.
- **Estrés:** un mal clima laboral en una empresa donde existe un diagnostico tóxico frente a una empresa optimista donde existe una empresa con buen clima laboral, el estrés va ser absolutamente diferente, aquellas empresas donde el ambiente es muy tóxico, se percibe más presión y mayo índice de estrés por parte de los empleados,

todo el tema que está vinculado con los riesgos psicosociales no se debe perder de vista.

### **A.3. Síntomas de un Clima Laboral no favorable:**

Clasifican en dos tipos a nivel cuantitativo y cualitativo, donde la empresa debe tomar medidas, González (2013):

#### **II.A.3.1. Cuantitativos:**

- **Disminución de Rentabilidad:** Si la rentabilidad disminuye es un indicador para tomar acción, independientemente de la situación económica y/o social, no se debe perder la perspectiva de que si tiene algo que ver con el clima laboral.
- **Pérdida en los Balances:** Lógicamente si hay menor rentabilidad hay mayores costos y pérdida en los balances.
- **Aumentos de Costos:** Al haber menos ventas la producción disminuye y tiene un impacto directo en la cuenta de los resultados y en el aumento de costos.
- **Variaciones abruptas a niveles de inventario.**
- **Disminuciones o incrementos abruptos en los dividendos.**

#### **II.A.3.1. Cualitativos:**

- Falta de anticipación a cambios en el contexto externo.
- Desconocimiento de la estrategia de la empresa y de sus objetivos.
- Problemas en los sistemas de información y en el control de gestión.
- Estructuras organizacionales pesadas y burocratizadas.
- La solución de problemas es complicada.
- Insatisfacción de los clientes.
- Inconformidad con los proveedores.
- Disminución en la motivación del personal y alta rotación del mismo, si se detecta se deben tomar medidas identificar y detener que no se propague, ya que la motivación y satisfacción al ser subjetivo crece rápido.
- Disminución en la calidad de los productos.
- Los ejecutivos se sienten solos al tratar de lograr resultados.
- Los "Superiores" tratan de controlar las decisiones lo más posible.
- El personal compite en lugar de colaborar.

#### A.4. Tipos de clima Laboral según el tipo de organización:

Desde el punto de vista de lo que es el clima laboral, se divide en tres grupos, González (2013):

**II.A.4.1. Organizaciones Optimistas:** Son las empresas triunfadoras de las crisis, son las que se van quedar en pie cuando una crisis económica ataca a un país. Para ello se requiere un enfoque de confianza y crecimiento con una visión a largo plazo, la visión de la compañía tiene que estar muy bien definidos así como tener una identidad corporativa evidente, es decir el personal tiene que "sudar la camiseta" la visión tiene que ser absolutamente compartida, los valores tienen que estar impregnados en el ADN del personal. Son organizaciones sin miedo que aprovechan cualquier situación para examinar oportunidades, no hay cosa peor que una organización donde el temor, el miedo y la presión se ha el vehículo para elevar la producción, eso es lo que más enferma o infecta a una compañía desde el punto de vista del clima laboral. Cuando no existe miedo existe capacidad de innovación, creatividad y mejora continua, pero si se infunde el miedo entre los empleados como medida de presión, puede ser tan riesgoso que puede poner en riesgo la salud de los empleados. En las organizaciones optimistas las relaciones son sólidas, la confianza entre directivos, mandos intermedios o cualquier ámbito a nivel jerárquico están fortalecidas, hay confianza, se delega tareas y existe participación. Abra momentos donde la participación sea menor y el liderazgo sea más coercitivo porque hay un momento de presión por ejemplo exceso de producción, temporal, y en dichas circunstancias se requiere ser más directivos y dar menos rienda suelta a la participación, salvo esos momentos, la salud de estas organizaciones es muy óptima por ende un clima laboral óptimo.

**II.A.4.1. Organizaciones Depresivas:** Es la más común, cuando se evalúa clima laboral pero la tendencia es ir a organizaciones optimistas. En general es conveniente tratar de ser una organización optimista porque es lo que la va ayudar a salir de la situación social depresiva y económica que se está viviendo. En estas organizaciones a parte que el nivel de moral y nivel de satisfacción de los trabajadores es pésimo o negativo, constantemente están de alguna forma buscando culpables y están constantemente mirándose hacia sí mismos, no ven más allá del largo plazo lo único que les importa es el corto plazo o a lo mucho pueden llegar a tener una visión en mediano plazo, además se bloquean antes las adversidades, el futuro para ellos es el día a día, únicamente toman medidas paliativas que desgastan sus activos y su

crecimiento a medio plazo, lógicamente la innovación y creatividad esta eliminada de lo que son las estrategias empresariales. Estas organizaciones depresivas les va costar mucho mantenerse en situaciones de crisis económica de un país, sin embargo pero a pesar de ser un clima malo, la moral y la satisfacción no es alta, pero no está rayando en los riesgos psicosociales que nos exigen, que es la salud laboral del empleado.

**II.A.4.1. Organizaciones tóxicas:** A diferencia de las organizaciones depresivas, aquí se merma la salud laboral del empleado, solo se buscan culpables y está limando la moral de los trabajadores, existe mobbing o acoso psicológico, aquí los directivos y mandos medios en relación con la ley laboral y de seguridad y salud ocupacional tienen responsabilidad. Son organizaciones poco efectivas y de resultados insatisfechos, la política y los procedimientos no se cumplen, son empresas donde los errores o problemas se ocultan incluso se da una falsa imagen de progreso e innovación, pero todo es falso para fachada, el marketing es bueno y hace pensar que todo está muy bien, sin embargo al ingresar a la empresa se dan cuenta que la impunidad y el castigo están a la orden del día, nadie se ofrece con alternativas de solución, el ejecutivo es un "padre" rector de la organización al que hay que obedecer.

#### **A.5. Mecanismos psicológicos de las percepciones:**

En la definición hemos visto que el clima laboral forma parte de la percepción del ser humano y es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones de manera muy sensorial y muy emocional a fin de darle un significado a su ambiente, por eso cuando se realiza evaluaciones de riesgo psicosocial o clima laboral se tiene que evaluar la parte psicológica de los individuos, es así que González (2013) divide los aspectos que determinan la percepción en dos relacionados con el individuo y los relacionados con la organización:

##### **II.A.5.1. Aspectos determinantes de la percepción – relacionados al individuo:**

- **Historia del sujeto (Experiencia):** Relacionado con el mapa psicológico que cada uno tiene, desde la programación neurolingüística que es una corriente de la psicología, se habla de que cada persona tiene una estructura mental un metamodelo diferente que va depender de la historia que hayamos tenido a lo largo de nuestro desarrollo como ser humano, fundamentalmente los 8 primeros años de vida, formados por los creencias y valores influidos por nuestros progenitores, o aquellas personas que formaron parte de nuestro proceso de desarrollo y socialización, este

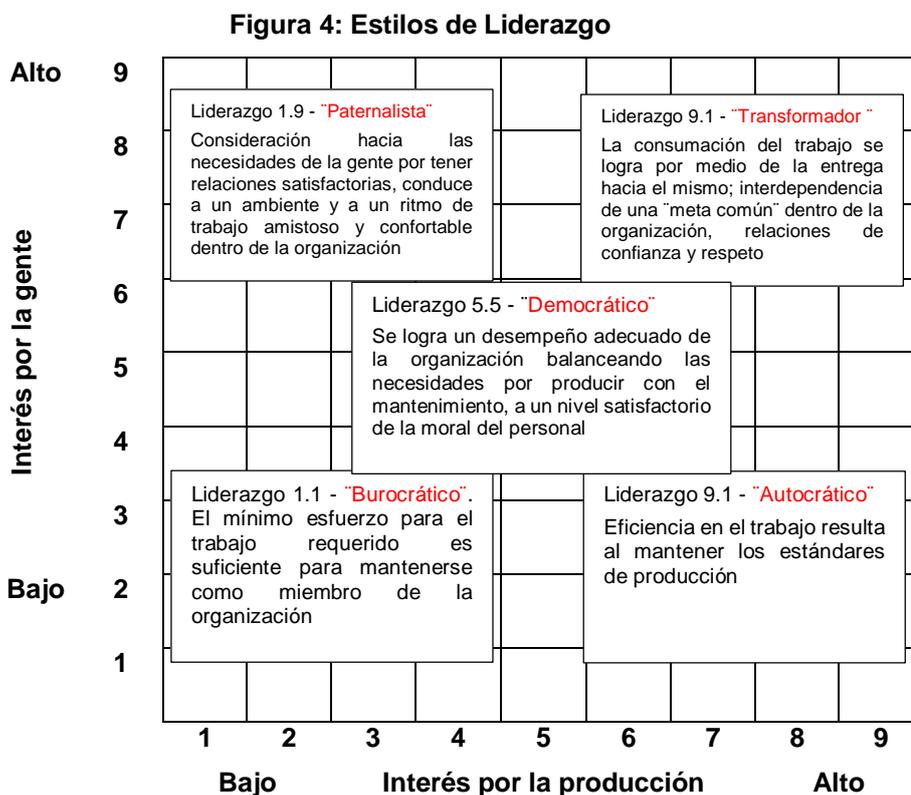
mapa psicológico predispone a los individuos a ser personas más optimistas o más pesimista, es uno de los factores con más incidencia a la hora de valorar el clima laboral, pudiendo generar una insatisfacción que a pesar de no ser la empresa la responsable influye. Todos los aspectos determinan la percepción que tenga el individuo sobre la empresa o la situación que está viviendo cada individuo en una organización, sin embargo la historia personal de cada uno es uno de los factores que más va incidir a la hora de valorar el trabajo que pueda tener, va incidir en la valoración de la relaciones y las vinculaciones que se crean, valorar hasta la propia institución u organización.

- **Anhelos y Proyectos personales (Intereses):** inquietudes o deseos que no son cumplidos, falsas promesas que le realizaron al individuo, lo que determina que se genere una idea de la empresa y del clima laboral. Estos anhelos se forman también en la infancia cuando los familiares o personas influyentes introducen ideas en el individuo de lo que ellos quisieran que sean cuando lleguen a la adultez, sin embargo cuando dichos anhelos no se cumplen, generan una insatisfacción que aunque la empresa no es la responsable, si influye. La historia del sujeto y anhelos son aspectos más externos a responsabilidad de la organización o de la empresa, el problema viene cuando esos anhelos y/o proyectos personales hacen que el individuo se genere expectativas infundadas cuando en los procesos de promoción o de selección no son claros o no se cumplen, pudiendo generar un problema de compromiso. Los directivos y recursos humanos deben trabajar conjuntamente y ser proactivos en el proceso de selección y promoción dejando en claro lo que ofrecen y cuáles son las posibilidades de crecimiento, asimismo conocer las expectativas del trabajador y ver si se alinean con los objetivos de la empresa, esto se debe ver en las entrevistas de trabajo y reuniones de motivación para prevenir que el personal este insatisfecho. Tener en cuenta que si el nivel de insatisfacción es grande y dicho individuo tiene influencia en los demás, el virus de la insatisfacción se propaga de una manera vertiginosa. A pesar que recursos humanos son los responsable de velar por el clima laboral, la contribución de los jefes o mandos medios es muy importante.
  
- **Ideas preconcebidas (Expectativa):** Aquí influye por un lado las creencias que se tienen de situaciones que posiblemente no son reales, el individuo se genera una serie de expectativas, también generadas por los directivos o recursos humanos, las cuales no se cumplirán, por ello es vital que la comunicación sea muy transparente y

clara desde el inicio, se debe conocer al personal desde sus anhelos y los motiva, porque de alguna forma la transparencia favorece que el clima se mantenga en una situación óptima.

**II.A.5.2. Aspectos determinantes de la percepción – relacionados al trabajo:**

- **Estilos de Liderazgo:** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Laboral. La teoría clásica está basada en el Grid Gerencial o Maya Administrativa de Blake y Mouton (1960) donde se destaca básicamente 5 estilos de liderazgo, en un esquema donde se numera del 1 al 10 tanto en el eje Y (Interés por la gente) como X (Interés por la producción o resultados), aquí detallamos sus ventajas y desventajas (figura n° 4).



Fuente: Liderazgo y Dirección (Münch 2011)

- **Burocrático o 1.1:** Es un estilo neutral de no hacer nada, prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo

- le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados. Forma de encarar el problema asociada con poco interés, "Cargándola la chamba a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada".
- **Paternalista o 1.9:** Es un estilo cómodo y agradable, enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo "de la zanahoria". Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa. Se hace intentos para promover la armonía y la buena voluntad, los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación del trabajo.
  - **Democrático o 5.5:** Es un estilo de acomodación y arreglo, es decir conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes. Su forma de atacar el problema es "contemporizar para no violentar" y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero solo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.
  - **Autócrata o 9.1:** Es un estilo de producir o morir, caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto, se consigue empleados a largo plazo, este sistema motiva a la gente a sabotear el sistema o cuando menos hace disminuir la disposición a contribuir.
  - **Transformador o 9.9:** Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.
- **Grupos de trabajo y sus opiniones:** El virus del rumor sobre todo en épocas de incertidumbre financiera, hace la comunicación informal siendo una palanca del mal clima laboral, con lo cual se incide en la importancia de los directivos, jefes y recursos humanos no solo de estar atentos a la comunicación formal, además se debe saber

cómo se está gestando ahí esas incertidumbres, miedos, fantasmas que se forman en los grupos humanos para de alguna forma prevenir que se genera un mal clima laboral.

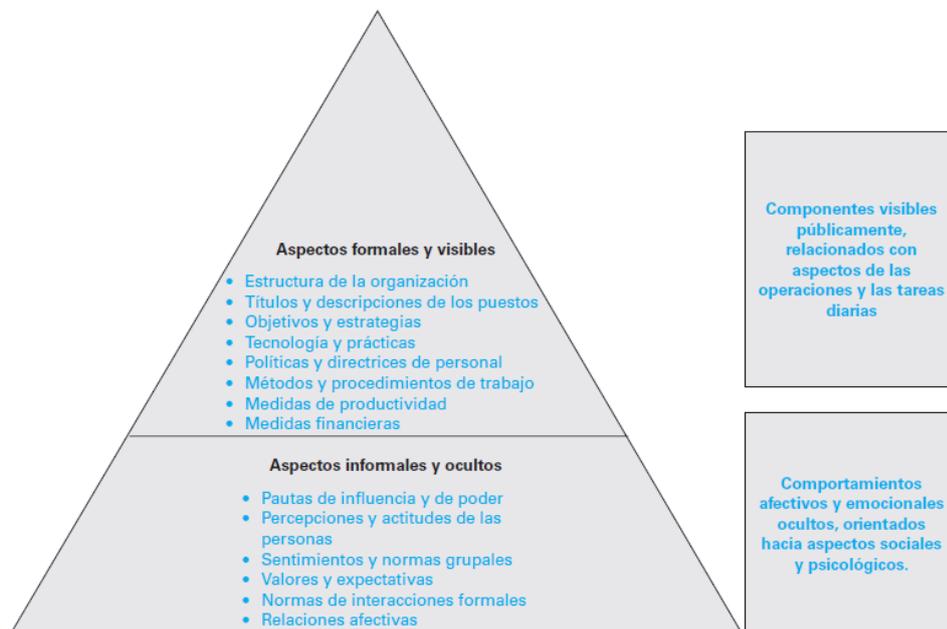
- **Interrelaciones:** Las interrelaciones influyen mucho en la conducta de los individuos, es otro aspecto a considerar sobre la percepción que puedan tener los trabajadores sobre el clima laboral en relación a los compañeros o manejo entre las personas.
- **Comunicación:** La comunicación es otro de los aspectos más importantes a evaluar y gestionar, junto con las interrelaciones van hacer que la percepción sea positivo o negativo con respecto a la empresa.

#### **A.6. Cultura Organizacional:**

Otro de los factores que influye en la percepción es la cultura organizacional que tenga la empresa, determina las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura dela organización. Schein (1988), se refiere a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”. (p.23).

Si el personal no tiene clara la visión y objetivos de la compañía, como ellos participarían en ese logro de resultados y objetivos, por ende la satisfacción va ser menor, por tanto los directivos tienen que difundir la cultura organizacional de manera transparente y hacerlos partícipes de los objetivos. La cultura organizacional tiene una parte formal que está representada por la visión, misión, objetivos y la planificación estratégica en sí misma, pero es como la punta de un iceberg, todo lo que hay debajo lo llamaremos parte informal que muchas veces las compañías no son consciente de ello, es lo que hace que la cultura organizacional tenga valor y genera un compromiso y una implicación en el empleado, donde encontramos el orgullo de pertenencia, el orgullo del trabajo, la admiración hacia los líderes de la organización, las creencias, los valores, los sentimientos y emociones, el sudar la camiseta, temas de relación social y emocional, esta parte informal es la que realmente va influir en el clima laboral, la satisfacción y la motivación.

**Figura 5: Iceberg de la Cultura Organizacional**



*Fuente: Tomado de Chiavenato (pág. 72)*

#### **A.7. Dimensiones y factores descriptivos del Clima Laboral:**

Como se ha revisado anteriormente, diversas variables influyen sobre el comportamiento de los individuos por ende en el clima laboral y el medio organizacional es uno de ellos. Toda organización constituye de alguna manera una microsociedad, cuyas características se definen por dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. En tal sentido, muchos estudiosos del clima laboral han basado sus investigaciones en la información de la percepción individual sobre las propiedades organizacionales. Para ellos los investigadores realizaron cuestionarios de acuerdo al tipo de dimensiones que consideraban deben ser evaluadas a fin de mantener una estimación lo más cercana posible de la realidad.

En la figura n° 6.1 y 6.2 se presentan las dimensiones según diversos investigadores, dichas permitieron elaborar los cuestionarios para evaluación, es bastante heterogéneo pero también coinciden varias entre sí:

**Figura 6.1: Dimensiones del Clima Laboral**

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies<sup>4</sup></i>	<i>Gavin<sup>5</sup></i>	<i>Lawler et al<sup>8</sup></i>
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia eficacia.
2. Estructura organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidación.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza.		
	8. Consideración.		
<i>Likert<sup>9</sup></i>	<i>Litwin y Stringer<sup>11</sup></i>	<i>Meyer<sup>12</sup></i>	<i>Payne et al<sup>14</sup></i>
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional.	1. Conformidad.	1. Tipo de organización.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2. Responsabilidad.	2. Responsabilidad.	2. Control.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	3. Recompensa.	3. Normas.	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4. Riesgo.	4. Recompensa.	
5. Toma de decisiones.	5. Apoyo.	5. Claridad organizacional.	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	6. Normas	6. Espíritu de trabajo.	
7. Procesos de control.	7. Conflicto.		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.			

Fuente: *El Clima de Trabajo en las Organizaciones (Brunet 2011)*

**Figura 6.2: Dimensiones del Clima Laboral**

<i>Pritchard y Karasick</i> <sup>15</sup>	<i>Schneider y Bartlett</i> <sup>16</sup>	<i>Steers</i> <sup>17</sup>	<i>Halpin y Crofts</i> <sup>7</sup>
1. Autonomía.	1. Apoyo proveniente de la dirección.	1. Estructura organizacional.	1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Conflicto contra cooperación.	2. Interés por los nuevos empleados.	2. Refuerzo.	2. Grado de compromiso del cuerpo docente.
3. Relaciones sociales.	3. Conflicto.	3. Centralización del poder.	3. Moral de grupo.
4. Estructura organizacional.	4. Independencia de los agentes.	4. Posibilidad de cumplimiento.	4. Apertura de espíritu.
5. Recompensa.	5. Satisfacción.	5. Formación y desarrollo.	5. Consideración.
6. Relación entre rendimiento y remuneración.	6. Estructura organizacional.	6. Seguridad contra riesgo.	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
7. Niveles de ambición de la empresa.		7. Apertura contra rigidez.	7. Importancia de la producción.
8. Estatus.		8. Estatus y moral.	
9. Flexibilidad e innovación.		9. Reconocimiento y retroalimentación.	
10. Centralización.		10. Competencia y flexibilidad organizacional.	
11. Apoyo.			

*Fuente: El Clima de Trabajo en las Organizaciones (Brunet 2011)*

Haremos mención a Litwin y Stringer (1968) quienes establecen que las dimensiones son el grupo particular de factores ambientales que dan referencia a un todo que es percibido por los trabajadores y de igual forma son algunos aspectos de un fenómeno cultural las cuales son las más usadas para los cuestionarios, ellos consideran 9 dimensiones:

- **Estructura:** Vinculada con las reglas organizacionales, políticas, jerarquías, formalismos, obligaciones y regulaciones.
- **Responsabilidad:** Lo que llaman "empowerment" esta dimensión enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, es decir, el tener un compromiso elevado con el trabajo.
- **Recompensa:** Es la medida en que se utiliza el premio por el trabajo bien hecho.
- **Riesgo:** Promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es a percepción por parte de los miembros de la empresa a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, buenas relaciones sociales entre pares jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es la ayuda de parte de los directivos.
- **Estándares de desempeño:** Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
- **Conflictos:** Son las opiniones encontradas en un ambiente de trabajo.
- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización.

Centran su estudio en el factor humano de la empresa aparte de coincidir como punto de partida para explicar el clima organizacional en el concepto de percepción.

Por otro lado González (2013), indica también que las dimensiones que describen de alguna forma el clima laboral son varias pero las de mayor interés en los estudios de clima laboral, con carácter general son las actitudes:

- **Hacia la compañía:** Es el compromiso hacia la compañía, cuando es fuerte muchas veces prevalece a pesar de no estar trabajando para la empresa.
- **Hacia la dirección a la empresa:** Es el compromiso hacia los directivos, y no siempre es igual que el compromiso a la compañía, pero influye en el clima laboral.
- **Hacia el contenido del puesto de trabajo:** Aquí aparecen los anhelos, las expectativas que muchas veces son inconscientes y general mucha insatisfacción laboral.
- **Hacia la dirección y apoyo recibido del jefe:** Es imprescindible trabajar los estilos de liderazgo de dirección como plan y/o estrategias de satisfacción laboral y de clima laboral al igual que la comunicación.
- **Hacia los salarios e incentivos:** Se evalúa como un tema emocional y como salario tal cual, en épocas de crisis no hay tanta desmotivación porque por el hecho de tener un salario de por si eso motiva y tranquiliza, sin embargo en épocas de bonanza es un aspecto imprescindible porque todos se mueven por dinero.
- **Hacia las condiciones de trabajo:** Relacionado con la ergonomía, si las condiciones son positivas el rendimiento es mayor y afecta el clima laboral.
- **Hacia los compañeros de trabajo:** Relacionado a las relaciones humanas es un tema muy emocional, es algo por el que constantemente se tiene que estar velando, por ejemplo con, trabajos en equipo, integración de equipos, ejercicios al aire libre y

en sala donde se trabaja las relaciones humanas, cuando se detecta que el problema está aquí se debe trabajar, para fortalecer los lazos del equipo.

Asimismo, indica también otras dimensiones que están relacionados con la gestión interna que se tienen que centrar los directivos para trabajar la satisfacción y el clima laboral:

- Higiene y Seguridad laboral
- Remuneración
- Liderazgo
- Participación, delegación.
- Comunicación
- Enriquecimiento de la tarea

#### **A.8. Evaluación del Clima Laboral:**

Para González (2013) el clima laboral es el resultado de un proceso de formulación de juicios mediante el cual ciertos tipos de atribuciones se realizan por parte de un individuo sobre un ambiente determinado. A la hora de evaluar el clima laboral hay q tener en cuenta que según lo ya revisado intervienen fenómenos en un triple nivel:

- **II.A.8.1. Características ambientales reales:** Relacionadas al entorno laboral, espacio físico de trabajo.
- **II.A.8.2. Percepciones individuales:** De las personas que forman los grupos de trabajo.
- **II.A.8.3. Juicio realizado por el individuo:** Creencias.

Estos tres puntos se controlan con las encuestas de satisfacción, conociendo verdaderamente cual es la opinión de la gente, tanto la percepción individual como los juicios que realiza, la única forma de conocerlos es a través de encuestas, workshop o reuniones grupales donde se permite pulsar el clima, por ejemplo, cuando se inaugura actividades formativa o la clausura de la misma es un buen momento para pulsar el clima, hacer preguntas que a veces incomoda pero son necesarias hacer para obtener un buen diagnóstico. Se debe prestar mucha atención a las ACTITUDES: sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia su comportamiento. La percepción es subjetiva y las actitudes

condicionan la manera de percibir, la empresa no debe dejar de lado la parte emocional de los trabajadores, las emociones y pensamiento van asociados, lo que piense el individuo va generar una emoción y si es negativa va generar pensamientos negativos incluso puede llegar a distorsionar la propia realidad, por lo tanto es importante que la empresa tenga conocimiento cómo los trabajadores perciben cada uno de los cambios o cada una de las situaciones que se están produciendo en la organización.

## **B. Motivación**

Muchas son las razones por las que la gente trabaja, González (2013), sin embargo aquí mencionamos las más importantes, las personas trabajan primero por dinero, pero también por el desafío, por el placer de realizar esa actividad ya que puede generar mucho disfrute al hacerlo a pesar que puede ser cansado el placer es grande que reconforta mucho, también se pueden dar situaciones contrarias de insatisfacción y desmotivación, sin embargo se da que uno puede estar insatisfecha con el trabajo pero puede tener un compromiso psicológico, pues la motivación y la satisfacción pueden estar alineadas con determinados factores y circunstancias, por ejemplo si una compañía por mucho tiempo brinda satisfacciones a un individuo pero en un determinado momento la tarea puede no gustarle, el equipo de trabajo no es de su agrado o estilo de liderazgo no le gusta, eso no quiere decir que el compromiso psicológico se rompa con la empresa, obviamente la actitud de dicho personal será diferente, desmotivado, más triste, bajo nivel energético; pero si el compromiso psicológico se rompe en un personal que pasa por estas circunstancias y además posee mucho potencial, talento intelectual e inteligencia emocional pues la empresa pierde a este trabajador, en esos casos la empresa no tiene la culpa sino los encargados de la dirección, jefaturas lo que indica que no se está haciendo bien las cosas; otras razones de porque las personas trabajan es el afán del logro o el impacto que puede lograr en el mundo, por la reputación que te dan en tu comunidad, por resolver problemas interesantes, para ser parte de un grupo y experimentar esa misión, para ser apreciado o reconocido.

Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

### **B.1. Definición**

La palabra MOTIVACIÓN deriva del latín Motivus o Motus, que significa "Causa del Movimiento". Muchos investigadores y autores han definido la motivación a continuación revisaremos algunas, para Sexton (1977) define que la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador, según Koontz (1999), la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Según (Trechera, 2000), La motivación es cuando alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta. Chiavenato (2000) la define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Zuluaga, M. (2001) nos dice que la motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Robbins (2013) define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. González (2013) define la motivación como el Impulso a actuar en una dirección, ejecutar un determinado comportamiento, también indica que las motivaciones son tantas como los individuos, por lo que se requiere un comportamiento profundo de la caracterización o patrón general de conducta. Resalta también la diferencia con la satisfacción la cual menciona que es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Los determinantes son muy variados; personalidad, puesto, ambiente, relaciones, interpersonales, etc.

### **B.2. Tipos de motivación:**

Según García-Allen (2016) en su blog psicología y mente, indica que "El grado de motivación de cada individuo no es directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la importancia que le da la persona que lo recibe la que determina la fuerza o el nivel de motivación", describe distintos tipos de motivación, así como las distintas fuentes de motivación que nos impulsan a realizar ciertos actos.

#### **II.2.B.2.1. Motivación Intrínseca**

Es cuando un individuo realiza cualquier actividad o tarea por el simple hecho de querer hacerlo sin que nada ni nadie lo estimule, un ejemplo de ello es un hobby, la autosuperación. También se considera que está asociada con altos logros educativos y disfrute de estudiantes. Estas personas creen que son eficaces para lograr las metas y que sus resultados no son productos del azar, su motivación es hacia un conocimiento significativo en vez de un aprendizaje memorístico temporal que puede servir para aprobar alguna tarea o actividad.

#### **II.2.B.2.2. Motivación Extrínseca**

Según Gutiérrez Chilón (2012) indica que esta motivación es atraída por lo que recibe a cambio de realizar la actividad, por ejemplo obtener dinero, comida, relaciones sociales, etc.

#### **II.2.B.2.2. Motivación Positiva**

Describe el mecanismo por el cual un individuo comienza o sostiene una conducta debido a la obtención de una recompensa positiva, sea externa o interna (por el placer de la actividad).

#### **II.2.B.2.2. Motivación Negativa**

Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia, de la sociedad e incluso en la escuela.

### **B.3. Características**

Según Zevallos Luque (2007), las características de la motivación son:

#### **II.B.3.1. Orientadora:**

Las motivaciones son las responsables de orientar y dirigir nuestros comportamientos, cuando el individuo se traza una meta motivada por algún estímulo interno como externo, este motivo será como un vector para realizar otras actividades en función de lograr dicha meta.

#### **II.B.3.2. Impulsora:**

Es la fuerza que ejerce la motivación, para que el individuo realice con más o menos valor determinada conducta, que le permita alcanzar su meta. El individuo puede

poseer conflictos internos sin embargo se resolverán en base al significado que represente para el individuo su meta u objetivo así como a la jerarquía de valores que posea la persona.

#### **II.B.3.3. Jerarquizadora:**

Todo individuo busca obtener la satisfacción plena y en base a ellos las actividades que realice en base a lo que motive dicha plenitud o meta tendrán una posición e importancia o jerarquía. Aquí es debe evaluar la importancia que algunos motivos poseen para un sujeto cualquiera.

#### **II.B.3.4. Compleja:**

Se dice que es compleja porque conforme pasa el tiempo las necesidades cambian y por ende las motivaciones también, apareciendo nuevas que reemplazan a las anteriores, todo esto es un proceso normal que pasa la mayoría de los individuos como parte de su crecimiento personal. Por ejemplo, al realizar investigaciones comenzamos con una pregunta, pero al terminar aparecen nuevos cuestionamientos, al graduarse de bachiller el individuo aspira a obtener otros grados como el de magister lego doctor, apareciendo nuevas necesidades y motivaciones. El ser humano está constantemente en un proceso constructivo, de autorrealización.

#### **II.B.3.5. Cíclica:**

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio, si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas se mencionan en la figura n° 7.

#### **II.B.3.6. Homeostática:**

Una vez satisfecha la necesidad, el individuo restablece su equilibrio este estado se le denomina homeostasis.

**Figura 7: Ciclo Motivacional**



*Fuente: Elaboración propia*

#### **B.4. Teorías de Motivación Laboral**

Existen diversas teorías que se han ido creando a lo largo de la historia de la investigación en temas laborales, tenemos aquellas que estudia los elementos que motivan a las personas como: Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1991), Teoría bifactorial de Herzberg, Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, otras que tratan de analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo como: La Teoría de la expectativa de Vroom, la Teoría de la finalidad de Locke y la Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams.

En nuestro trabajo vamos a trabajar con la Teoría de Abraham Maslow (1991), psicólogo investigador conocido por elaborar la pirámide de necesidades que es la más utilizada, quien indica que "La motivación es un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide", sin embargo mencionaremos varias de las teorías y otras características.

##### **II.B.4.1. Teoría de la jerarquía de necesidades- Maslow**

La pirámide de Maslow (1991) básicamente establece que cubiertas las necesidades elementales se puede llegar luego a necesidades más elevadas, actualmente se utiliza en el rubro académico, administrativo, financiero y en psicología porque detalla todas las maneras de pensamiento y crecimiento personal que tienen los seres humanos a través del tiempo. Maslow (1991), afirma que para motivar a las personas es necesario

conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

#### **A. Necesidades Fisiológicas:**

Es la base de la pirámide, el ser humano como ser viviente necesita regular su homeostasis, respirar, descansar, alimentarse, eliminar sus desperdicios, reproducción biológica, tienen que ver con la supervivencia humana, estas necesidades se manifiestan como por ejemplo, hambre, sed, sueño, abrigo, sexo, etc. Vinculándolo al tema organizacional se refiere a la necesidad de una remuneración adecuada,

#### **B. Necesidades de Seguridad:**

Una vez cubierta las necesidades fisiológicas, están las necesidades de seguridad o estabilidad por ejemplo, seguridad física, estabilidad en el empleo, recursos económicos, salud, para mantener todo lo anterior, se manifiesta cuando la persona siente temor a perder el manejo de su vida, o verse vulnerable o débil frente alguna amenaza o situaciones nuevas por vivir, estas necesidades se manifiestan mediante el miedo, temor, miedo al caos, pérdida de la estabilidad. En resumen es la necesidad de protección ante los peligros. Referido a la organización es la necesidad de predecir el futuro o estabilidad laboral.

#### **C. Necesidades Sociales:**

Luego de cubiertas las necesidades anteriores, el individuo puede desarrollar la necesidad de afiliación o social, también llamadas de pertenencia relacionada con la necesidad de tener amigos, tener pareja, participación en grupos, aceptación social, necesidad de afecto. Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades. Para Maslow (1991) la pirámide no funciona retroactivamente, es decir, un individuo no puede tener una pareja estable o una amistad saludable si no tiene establecida sus necesidades elementales. Está relacionado con la necesidad de capacidad para relacionarse con otros y en relación a la empresa es la necesidad de sentimientos de pertenencia a la organización lo cual va de la mano con el clima laboral.

#### **D. Necesidades de Estima- Ego:**

Una vez alcanzadas las anteriores necesidades se alcanza cierto grado de reconocimiento o autoestima, la necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas, es decir, el individuo sienten una sensación de autorreconocimiento,

confianza, respecto, éxito, Maslow (1991) agrupa estas necesidades en dos clases: las necesidades de reconocimiento de uno mismo (amor propio) y el reconocimiento de los demás (reputación, condición, éxito social, fama y gloria). Aquí se desarrolla la autoestima y en el ámbito laboral está relacionado con la promoción en el trabajo.

#### **E. Necesidades de Autorrealización:**

Finalmente en la cúspide de la pirámide esta la última necesidad lo que Maslow (1991) denomina motivación para el crecimiento que es la Autorrealización, aquí se ubican las necesidades más elevadas del ser humano como la moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación, resolución de problemas, estas personas están en un nivel de su vida que no necesitan demostrar nada a nadie, están en una etapa de desarrollo de todo su potencial y requiere sentir que se está realizando en la organización. Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo, en relación con el campo laboral es referido al éxito profesional que pueda alcanzar.

#### **Figura 8: Jerarquía de necesidades según Maslow**

Fuente: *Liderazgo y Dirección (Münch 2011)*

#### **II.B.5.5. Teoría de las necesidades aprendidas- McClelland**

McClelland (1989), habla de tres necesidades las cuales están muy vinculadas con las competencias, habla de la necesidad del logro, poder y afiliación, esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo.

- A. Motivador de afiliación:** La identifica como el estar en contacto con los demás, la necesidad de no estar solo, de sentirse bien en equipo, sentirse bien al ayudar a otra gente, de pertenecer a un grupo humano.
- B. Motivador de logro:** Es la motivación o necesidad que lleva a una persona a establecer metas e intentar lograrlas, tiene una gran necesidad o está motivada por la necesidad e logros, es muy retadora, y desea alcanzar la excelencia por encima de todos, son personas que tienen trabajos muy buenos, o trabajo muy bien realizado, necesita mucho feedback, son personas muy responsable.
- C. Motivador de poder:** Se refiere a la necesidad de influir de controlar a otras personas y otros grupos, tienen necesidad de obtener reconocimiento por parte de ellas, esa necesidades los llevan a realizar comportamientos que les den prestigio

estatus, de alguna forma son personas q tienen mucha necesidad de controlar (control humano).

Tanto la afiliación del logros con la de afiliación tiene mucho que ver con la inteligencia emocional, en realidad todos tenemos los tres tipos de motivación pero siempre predomina una o unas frente a otras, cuando se selección de personal lo que se revisa es que las personas tengan las tres motivaciones en equilibrio, cuando el poder predomina se debe tener cuidado ya que a esa persona le puede costar liderar equipos o va ser muy dura a nivel de trato humano con los equipos.

### **II.B.5.2. Teoría Bifactorial - Frederick Herzberg**

El autor Herzberg (1967), se basa en que existen dos tipos de factores que motivan a las personas los cuales deben estar en equilibrio:

- A. Factores de higiene o ambientales:** Relacionados a factores extrínsecos relacionado al ambiente físico de trabajo. El salario, la estabilidad en el empleo, las condiciones de seguridad y las relaciones correctas con los compañeros y jefes. Estos factores permiten evaluar sobre todo la satisfacción o insatisfacción de los empleados, si hay carencias de estos factores general insatisfacción.
- B. Factores motivadores:** Está relacionado con factores motivaciones, relacionados al puesto de trabajo y la tarea, como promoción en la empresa, la posibilidad de aplicar conocimientos y desarrollo profesional, tener un grado de responsabilidad en el trabajo, el reconocimiento (es gratis y se utiliza muy poco), asumir objetivos y ser evaluado conforme los mismos. Desde el punto de vista del bienestar y la satisfacción hay q trabajar estos temas, dar feedback a las personas. El hecho de tener reconocimiento frente al grupo se estaría trabajando la motivación.

**Tabla 1: Factores sobre satisfacción en el trabajo**

Fuente: Elaboración propia.  
**acción**

### **accióII.B.5.3. Teoría de la Motivación de Daniel Goleman:**

- Daniel Goleman (1995) el habla de cuatro elementos importantes en el mundo de la motivación:
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

- A. **El Logro como incentivo:** el llegar a mejorar o cumplir una meta de excelencia, por ejemplo las redes de multinivel, suelen otorgar premios por el índice de ventas.
- B. **Compromiso:** Muy vinculado con la motivación, la persona se alinea con las metas de la organización.
- C. **Iniciativa:** Disposición a actuar ante las oportunidades.
- D. **Optimismo:** Persistir en buscar las metas, las empresas deben trabajar esto porque si no se convierten en empresas depresivas, el optimismo ayuda a crecer en la sociedad.

#### B.6. La motivación en los trabajadores

Para González (2013), toda empresa debe valorar al personal como el capital más importante, el recurso humano en la actualidad es el elemento que diferencia unas compañías de otras, es la clave de para lograr buenos resultados. En tal sentido, las compañías deben hacer su máximo esfuerzo para lograr su satisfacción, así mismo motivarlo para garantizar un desarrollo exitoso de sus funciones.

A continuación algunas sugerencias para motivar a los trabajadores en la empresa.

- A. **Reconozca las diferencias individuales:** es evidente que cada persona es motivada por diferentes necesidades por tal tendrá diferentes comportamientos, sumado a eso que no todos tienen las mismas habilidades, es importante que las compañías identifiquen estas diferencias y trabajen en ello.
- B. **Ajuste personas y puestos:** Las organizaciones debe reconocer a los trabajadores con necesidad de crecimiento, aquellos que son atraídos por puestos de más responsabilidad, autonomía que los motive a realizarse y lograr el éxito profesional en la empresa, pues existen también persona que se conforman con la posición que manejan.
- C. **Emplee metas.** La literatura propone que las organizaciones deben conseguir que los colaboradores tengan metas claras y fijas así mismo deben estar en constante feedback sobre cómo es su trabajo para lograr dichas metas. Aquellos colaboradores que tienen una gran necesidad de logro, no es necesario establecerle metas, porque sus motivaciones son internas.
- D. **Asegúrese de que las metas se perciban como alcanzables:** Los directivos y/o gerentes deben estar seguros que los colaboradores entienden que las metas u objetivos son realizables y confiar que con sus esfuerzos y programación adecuada

podrán lograrlo, los gerentes deben ir evaluando su desempeño, porque si el personal percibe o piensa que las metas son inalcanzable no dará su máximo esfuerzo.

- E. Individualice las recompensas:** Los gerentes deben proporcionar recompensas individualizadas en función de las distintas necesidades de sus colaboradores, pues estas son distintas en cada uno, la recompensa funciona como un reforzador sin embargo lo que funciona para uno no funciona para otros. Las recompensas más comunes son comprenden el bonos, promociones, autonomía y la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y toma de decisiones.
- F. Vincule las recompensas al desempeño:** Es necesario también brindar recompensas por el desempeño destacado o extraordinario como: incrementos de sueldo y promociones que deben otorgarse por la consecución de las metas específicas de empleado.
- G. Verifique el sistema en buscar equidad:** Los colaboradores deben tener la sensación que el aporte económico es equiparable a su esfuerzo.
- H. No ignore el dinero:** Muchas veces los gerentes se centran en las promociones, establecer metas, el reconocimiento y se olvida que el dinero también es la mayoría de las personas las motiva la recompensa monetaria (el dinero), De esta manera, la asignación de aumentos de sueldo basados en los desempeños, bonos por piezas producidas y otros incentivos de pago son importantes para determinar la motivación de los empleados.

**c) Hipótesis:**

El clima laboral influye significativamente en la motivación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, 2015.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

### **3.1. Operacionalización de variables**

V1: Variable Independiente: Clima Laboral

V2: Variable dependiente: Motivación

**Tabla 2: Operacionalización de las Variables**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
VARIABLE 1: CLIMA LABORAL	Clima Laboral son las características del medio ambiente de trabajo, y como son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento	El clima laboral es la variable independiente que mediremos a través de un cuestionario, la que se aplicará al personal administrativo de los departamentos de recursos humanos, marketing, contabilidad y unidades móviles (choferes), en un periodo de 4 meses (junio-	Infraestructura en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de infraestructura.</li> <li>• Grado de mobiliario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que sus funciones son ejercidas en un ambiente físico adecuado?</li> <li>• ¿Considera que necesitan de la construcción de un nuevo local, que cumpla con exigencias de seguridad, privacidad y proporcionalidad con la cantidad de personal que lo conforma?</li> <li>• ¿Estima usted que el mobiliario actual para el desarrollo de las funciones del personal es óptimo tanto en calidad como en cantidad?</li> </ul>

	individual. (González escuela Negocios dirección Madrid)	2013 de y –	setiembre) en el 2015  Con una escala de medición ordinal. Muy Bueno bueno Regular Malo	Relaciones interperso nales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de comportamiento de los servidores.</li> <li>• Grado de ética.</li> <li>• Grado de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se persigue dar solución a los problemas y conflictos que se dan en la institución?</li> <li>• ¿El personal admite sugerencias de los demás colaboradores, para rectificar las equivocaciones cometidas?</li> <li>• ¿Prevalece el consenso en los pactos que se adoptan por el beneficio institucional?</li> <li>• ¿Se fomenta y mantiene la armonía entre el personal y los empleadores, a través del diálogo?</li> <li>• ¿Se evitan conflictos de intereses entre los fines institucionales con intereses personales o profesionales?</li> <li>• ¿Se genera y transmite información útil, oportuna, pertinente, comprensible, fiable y verificable?</li> <li>• ¿Se proponen innovaciones, estrategias o procedimientos técnicos de trabajo que contribuyen a mejorar las acciones administrativas?</li> </ul>
				Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de bienestar familiar</li> <li>• Grado de observancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se escucha las opiniones del personal con respecto al ejercicio de las actividades administrativas?</li> <li>• ¿Se reconoce el esfuerzo del personal</li> </ul>

				<p>a de objetivos y metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de compromiso laboral</li> </ul>	<p>que tienen una labor destacada?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se efectúa la evaluación del rendimiento de manera integral y objetiva?</li> <li>• ¿El personal se preocupan por mantener elevada su capacidad e idoneidad para el ejercicio de sus funciones?</li> <li>• ¿Se identifican las necesidades de capacitación así como la verificación y calificación de los logros de modo individual y, cuando corresponda, grupal?</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
VARIABLE 2: MOTIVACIÓN	Estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar el objetivo deseado. Según (Maslow, 1991), las necesidades orientan la conducta (motivan) y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que, éste realiza su esfuerzo para	La motivación es la variable dependiente que mediremos a través de un cuestionario, la que se aplicará al personal administrativo de los departamentos de recursos humanos, marketing, contabilidad y unidades móviles (choferes), en un periodo de 4	Necesidades fisiológicas	Satisfacción económica y descanso vacacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?</li> <li>• ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?</li> <li>• ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales? ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?</li> </ul>
			Necesidades de Seguridad	Condiciones de seguridad en el trabajo, cobertura de un seguro de salud y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?</li> <li>• ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?</li> </ul>

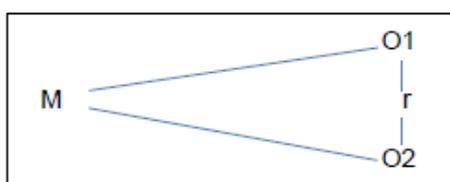
	<p>satisfacerlas. Las necesidades según Maslow (1991) son: Necesidades fisiológicas, Necesidades de Seguridad, Necesidades sociales o de afiliación, Necesidades de ego o reconocimiento y Necesidades de autorrealización</p>	<p>meses (junio-setiembre) en el 2015</p> <p>Con una escala de medición ordinal. Muy Bueno bueno Regular Malo</p>		<p>pensiones y estabilidad laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Mi trabajo es una fuente que me genera preocupación y estrés?</li> <li>• ¿Considero que mi lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor?</li> </ul>
			<p>Necesidad es de afiliación</p>	<p>relaciones dentro del trabajo con las jefaturas, con los compañeros, Grado de satisfacción de pertenecer a la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?</li> <li>• ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?</li> <li>• ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?</li> <li>• ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia*

### 3.2. Diseño de investigación

Según el diseño de investigación de la presente tesis es no experimental, porque no se realizará ninguna manipulación de las variables y los datos serán tomados en un periodo, transversal porque se da en un momento dado.

El diseño será correlacional y según Hernández, R., et. al (2007), los estudios correlacionales ayudan a la investigación a saber la relación existente entre dos o más conceptos, categorías y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, siendo su esquema el siguiente:



**Donde:**

**M:** Personal administrativo de los departamentos de recursos humanos, marketing, contabilidad y unidades móviles (choferes)

**O1:** Observación de la variable independiente: Clima Laboral

**O2:** Observación de la variable dependiente: Motivación del personal

**r:** Relación de causalidad de las variables

### 3.3. Unidad de estudio

La unidad está conformada por el personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, a quien se realizara la encuesta.

### 3.4. Población

En ese sentido, la población está formada por los 350 trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo, sede Piura.

### 3.5. Muestra (muestreo o selección)

La muestra participante está conformada por 284 trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo ubicada en la ciudad de Piura, pertenecientes a los departamentos de recursos humanos, marketing, contabilidad y unidades móviles (choferes).

Según Arias (1999, p. 51) muestra es "...un subconjunto representativo de un universo o población". Mientras que para Sabino (1992, p. 82) "...es una parte respecto al todo constituido por el conjunto llamado universo" (citado por Barrios, M. 2011, p. 301).

**Criterios de Inclusión:** Personal administrativo de los departamentos de recursos humanos, marketing, contabilidad y unidades móviles (choferes) que se encontraban laborando en el momento de la encuesta.

**Criterios de exclusión:** Personal administrativo de los departamentos de recursos humanos, marketing, contabilidad y unidades móviles (choferes) que se encontraba de vacaciones.

**Tabla 3: Determinación de muestra**

Población	Personal de vacaciones durante la encuesta	Muestra
350	66	284

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

#### Técnica

- **Análisis Bibliográfico:** es una técnica de la investigación que implica estimular sistemáticamente sobre la base de objetivos definidos.  
El análisis bibliográfico es fundamental en la Búsqueda Bibliográfica en toda investigación, para no perderse en la maraña de publicaciones.
- **Encuestas:** Serie de preguntas que se hace el investigador a las personas que constituyen su unidad de análisis para reunir datos o para detectar la opinión sobre un asunto determinado.
- **Entrevistas:** Conversación que el investigador mantiene con los expertos sobre el tema de investigación y que está basada en una serie de preguntas o afirmaciones que plantea el entrevistador y sobre las que la persona entrevistada da su respuesta o su opinión.

**Instrumentos:**

- Ficha Bibliográfica: Bibliografía utilizada con énfasis en el proyecto de investigación: revistas, libros, etc.
- Cuestionario: Concebido sobre el fundamento de una colección de interrogaciones cerradas que se aplicará al personal administrativo de la cual se recogerá la información sobre las variables en estudio: clima laboral (En base a las Dimensiones de Litwin y Stringer) y la motivación (En base a la teoría de las necesidades de Maslow).
- Ficha de Entrevistas

**Confiabilidad del Instrumento:**

El instrumento fue sometido a una prueba piloto de observación de 15 participantes, determinando la confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Cronbach, siendo calculado mediante la varianza de ítems y la varianza del puntaje total, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$ : Es la suma de varianzas de cada ítem

$S_t^2$ : Es la varianza total de filas (puntaje total de docentes)

$K$ : Es el número de ítems o preguntas.

Según George y Mallery (1995) menciona que el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptables, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 hace referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 – 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

Para ambos cuestionarios utilizados, el valor del Alfa de Cronbach fue de  $\alpha=0.962$  y  $\alpha=0.856$ , que corresponde al nivel bueno (Apéndice 3).

### 3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

#### **Método de análisis de datos:**

Las tablas y gráficos obtenidos producto del análisis correspondiente a la aplicación del MS Office (Word y Excel) nos permite obtener la confiabilidad y fiabilidad de los datos procesados.

Para las conclusiones se tiene en cuenta los resultados obtenidos producto de la comprobación de las hipótesis y objetivos.

Es por ello, que los métodos para el análisis de datos serán los siguientes:

**Analítico – Sintético:** La presente investigación se va a analizar la realidad problemática respecto al Clima Laboral de la universidad César Vallejo, sede Piura y a la motivación de los colaboradores para llegar a conclusiones que nos permitan elaborar recomendaciones y algunas propuesta de solución.

**Inductivo – Deductivo:** La presente investigación evaluará una situación específica dentro de una empresa (universidad César Vallejo) cuyos resultados se pueden generalizar a otras empresas del sector.

#### **Estadística descriptiva:**

- Elaboración de Matriz de base de datos para digitar la información recabada de los instrumentos de las variables sobre la universidad César Vallejo.
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias: cuando la información presentada necesita ser desagregada en categorías o frecuencias.
- Presentación de gráficos estadísticos: formas visibles de presentar los datos, que permiten observar las variables de manera simple y rápida. Los gráficos pueden ser lineales, diagramas superficiales, representaciones cartográficos o mapas.

**Estadística diferencial:** Software de estadística para Ciencias Sociales SPSS v 23.

Para determinar la influencia del clima laboral y la motivación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura, se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson (Pérez, 2008, p. 183).

$$\frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dónde:

r = Coeficiente de correlación.

n = Muestra.

x= Variable 1.

y =Variable 2.

**Clases de correlación:** Tiene en cuenta el signo que posee, la correlación se clasifica en:

**Correlación positiva o directa (+):** Es cuando las dos variables (X e Y) están correlacionadas positivamente o su variación está en razón directa. Es decir, el aumento de la medida de variable X implica, el aumento de la medida de la variable Y o la disminución de la variable X implica, la disminución de la variable Y.

**Correlación negativa o inversa (-):** Se dice que la correlación entre dos variables (X e Y) es inversa o negativa, cuando si la medida de una de las variables aumenta, la otra disminuye.

**Correlación nula (0):** es cuando las variables no están correlacionadas entre sí.

Por el valor o grado: Se rige por la siguiente escala:

**Tabla 4: Grados de correlación de Pearson**

***Grados de correlación de Pearson***

<b>VALOR</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
-1	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta (muy fuerte)
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta (fuerte o considerable)
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada (media)
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja (débil)
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja (muy débil)
00	Correlación nula (no existe correlación)
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja (muy débil)
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja (débil)
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada (media)
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta (fuerte o considerable)
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta (muy fuerte)
1	Correlación positiva perfecta

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados, en primer lugar el cuadro de correlación entre las variables Clima Laboral y Motivación y sus respectivas dimensiones:

### 4.1. Correlación Clima Laboral vs Motivación

**Tabla 5: Coeficiente de Pearson: Clima Laboral vs Motivación**

		CO_Rel CO Infra	CO_Rel Interperson.	CO_Rel Laborales	Total ClimaOrg	N. Fisiolog.	N. De_Segur.	N. De_Afiliac.	Total_M
CO_Infra	Correl. de Pearson	1	,562**	,441*	,740**	,131	,040	,474*	,310
	Sig. (bilateral)		,002	,021	,000	,515	,842	,013	,116
	N	284	284	284	284	284	284	284	284
CO_Rel Interpersonales	Correl. de Pearson	,562**	1	,765**	,935**	,284	,439*	,584**	,611**
	Sig. (bilateral)	,002		,000	,000	,152	,022	,001	,001
	N	284	284	284	284	284	284	284	284
CO_Rel Laborales	Correl. de Pearson	,441*	,765**	1	,875**	,217	,525**	,337	,502**
	Sig. (bilateral)	,021	,000		,000	,277	,005	,086	,008
	N	284	284	284	284	284	284	284	284
Total Clima Org	Correl. de Pearson	,740**	,935**	,875**	1	,256	,418*	,549**	,574**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,197	,030	,003	,002
	N	284	284	284	284	284	284	284	284
N_Fisiolog.	Correl. de Pearson	,131	,284	,217	,256	1	,352	,205	,595**
	Sig. (bilateral)	,515	,152	,277	,197		,071	,304	,001
	N	284	284	284	284	284	284	284	284
N_De_Segur.	Correl. de Pearson	,040	,439*	,525**	,418*	,352	1	,405*	,813**
	Sig. (bilateral)	,842	,022	,005	,030	,071		,036	,000
	N	284	284	284	284	284	284	284	284
N_De_Afiliac.	Correl. de Pearson	,474*	,584**	,337	,549**	,205	,405*	1	,789**
	Sig. (bilateral)	,013	,001	,086	,003	,304	,036		,000
	N	284	284	284	284	284	284	284	284
Total_M	Correl. de Pearson	,310	,611**	,502**	,574**	,595**	,813**	,789**	1
	Sig. (bilateral)	,116	,001	,008	,002	,001	,000	,000	
	N	284	284	284	284	284	284	284	284

\*\* . La correlación es muy significativa al nivel 0,01 (bilateral).

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

Fuente: Fuente: Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4 y 5)

Ahora se presentarán los resultados de cada una de las encuestas:

## 1. CLIMA LABORAL

Nivel de Medición de la Variable: Escala Ordinal

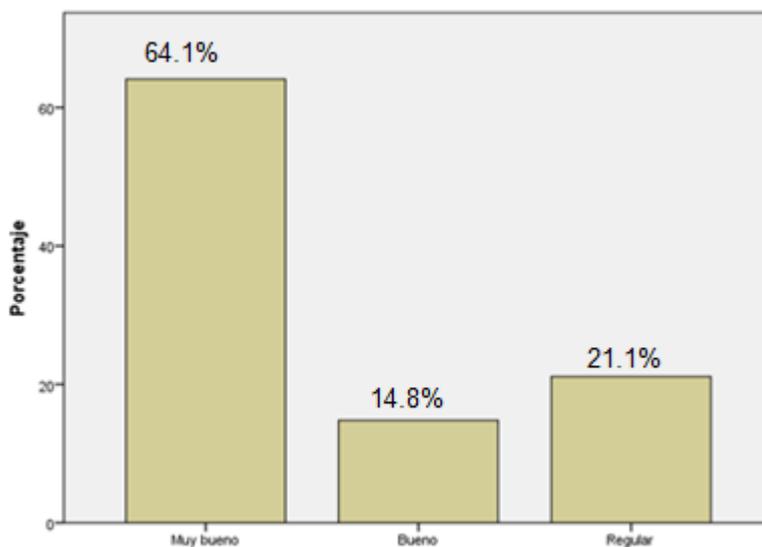
### 4.1.1. Dimensión: Infraestructura en el lugar de trabajo

**Tabla 6: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 1: ¿Consideras que sus funciones son ejercida en un ambiente físico adecuado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	182	64,1	64,1	64,1
	Bueno	42	14,8	14,8	78,9
	Regular	60	21,1	21,1	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 9: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 1: ¿Consideras que sus funciones son ejercida en un ambiente físico adecuado?**



2.

Fuente: Tabla 6

3. consideran que sus funciones son ejercidas en un ambiente físico adecuado

4. **Tabla 7: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 2: ¿Considera que necesitan de la construcción de un nuevo local, que cumple con experiencias de**

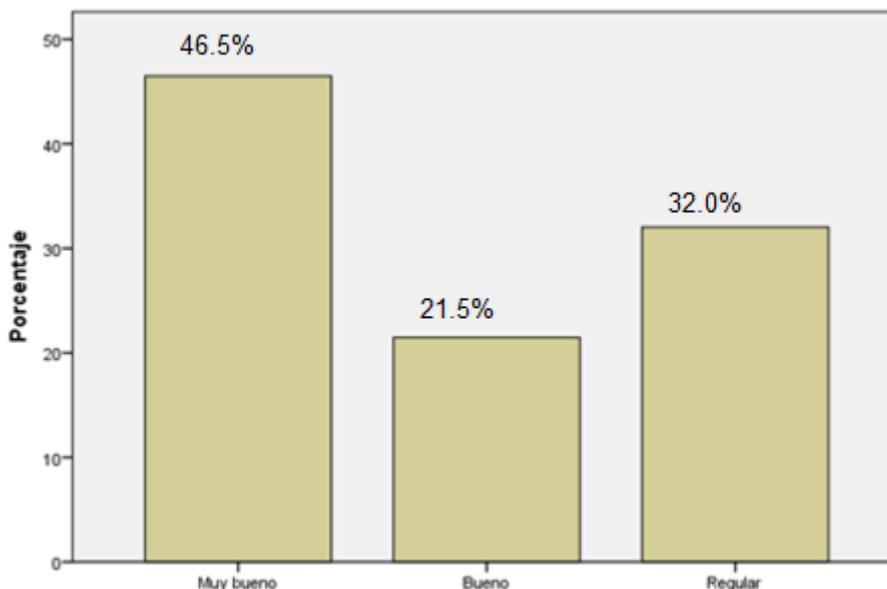
**seguridad, privacidad y proporcionalidad con la cantidad de personal que lo conforma?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	132	46,5	46,5	46,5
	Bueno	61	21,5	21,5	68,0
	Regular	91	32,0	32,0	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

5.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

6. **Figura 10: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 2: ¿Considera que necesitan de la construcción de un nuevo local, que cumple con experiencias de seguridad, privacidad y proporcionalidad con la cantidad de personal que lo conforma?**



*Fuente:* Tabla 7

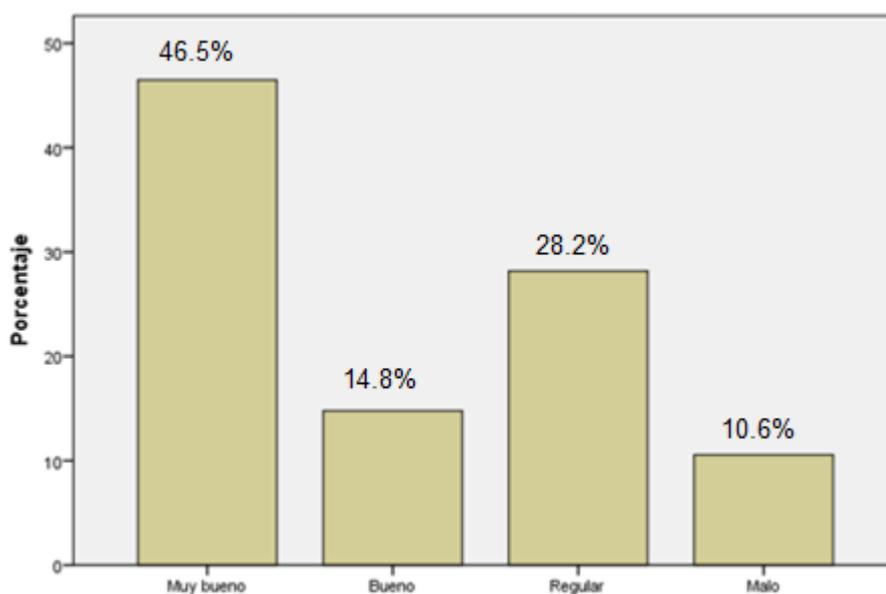
Solo un 68 considera que se requiere la construcción de un nuevo localno es así.**Tabla 8: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 3: ¿Estima usted que el mobiliario actual para el desarrollo de las funciones del personal es óptimo tanto en calidad como en cantidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	132	46,5	46,5	46,5
	Bueno	42	14,8	14,8	61,3
	Regular	80	28,2	28,2	89,4
	Malo	30	10,6	10,6	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

7.

Fuente: Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 11: Encuesta de Clima Laboral – pregunta 3: ¿Estima usted que el mobiliario actual para el desarrollo de las funciones del personal es óptimo tanto en calidad como en cantidad?**



8.

Fuente: Tabla 8

el mobiliario es óptimo

9. Dimensión: Relaciones Interpersonales

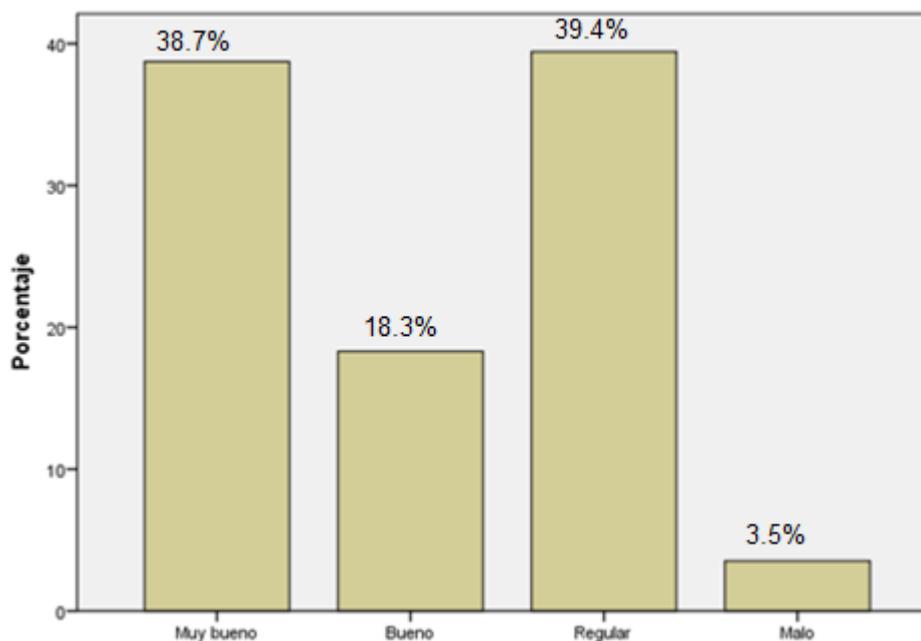
**Tabla 9: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 4: ¿Se persigue dar solución a los problemas y conflictos que se dan en la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	110	38,7	38,7	38,7
	Bueno	52	18,3	18,3	57,0
	Regular	112	39,4	39,4	96,5
	Malo	10	3,5	3,5	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

10.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 12: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 4: ¿Se persigue dar solución a los problemas y conflictos que se dan en la institución?**



*Fuente:* Tabla 9

60la institución da soluciones a los problemas y conflictos de manera muy buena y buena;el pretender dar soluciones a los problemas y conflictos es

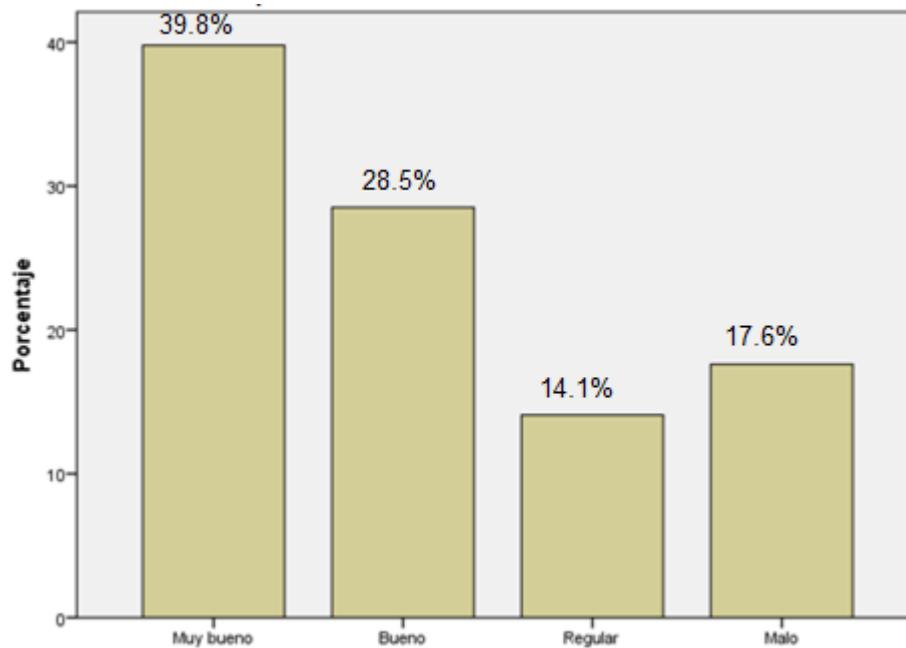
**Tabla 10: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 5: ¿El persona admite sugerencias de los demás colaboradores, para rectificar las equivocaciones cometidas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	113	39,8	39,8	39,8
	Bueno	81	28,5	28,5	68,3
	Regular	40	14,1	14,1	82,4
	Malo	50	17,6	17,6	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

11.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 13: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 5: ¿El persona admite sugerencias de los demás colaboradores, para rectificar las equivocaciones cometidas?**



*Fuente:* Tabla 10

7admiten el personal predisposición a las sugerencias de otros colaboradores cuando se equivocanla admisión es mala

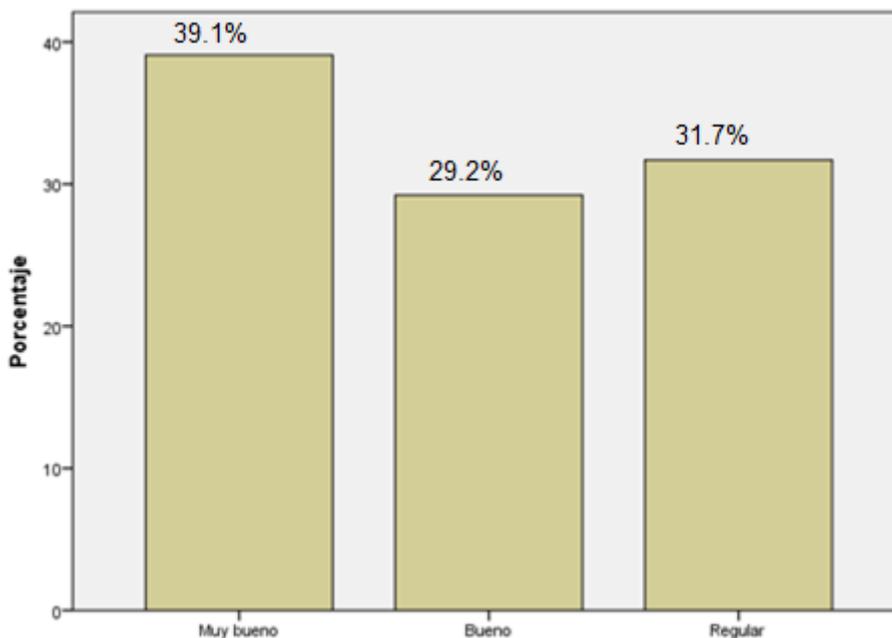
**Tabla 11: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 6: ¿Prevalece el consenso en los pactos que se adoptan por el beneficio institucional?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	111	39,1	39,1	39,1
	Bueno	83	29,2	29,2	68,3
	Regular	90	31,7	31,7	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

12.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 14: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 6: ¿Prevalece el consenso en los pactos que se adoptan por el beneficio institucional?**



*Fuente:* Tabla 11

considera que prevalecen los pactos que se adoptan por el beneficio institucional de manera y buena

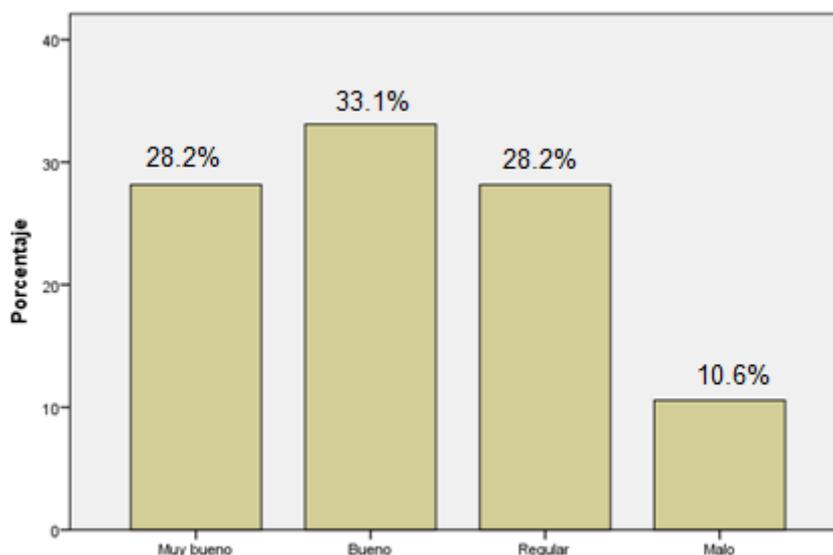
**Tabla 12: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 7: Figura 15: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 7: ¿Se fomenta y mantiene la armonía entre el personal y los empleadores, a través del diálogo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	80	28,2	28,2	28,2
	Bueno	94	33,1	33,1	61,3
	Regular	80	28,2	28,2	89,4
	Malo	30	10,6	10,6	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

13.

Fuente: Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 15: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 7: ¿Se fomenta y mantiene la armonía entre el personal y los empleadores, a través del diálogo?**



Fuente:

Tabla 12

fomentación y mantenimiento de la armonía entre el personal y empleadores

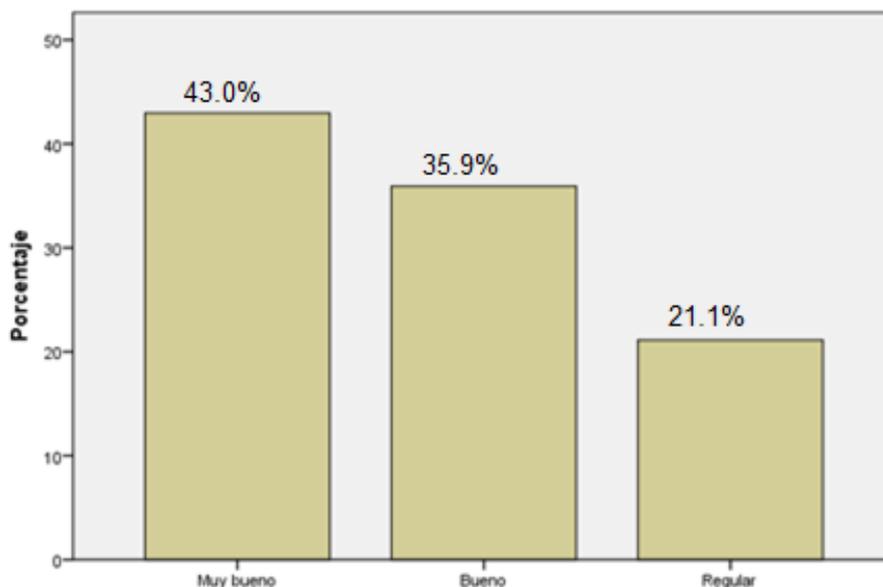
**Tabla 13: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 8: ¿Se evitan conflictos de intereses entre los fines institucionales con intereses personales o profesionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	122	43,0	43,0	43,0
	Bueno	102	35,9	35,9	78,9
	Regular	60	21,1	21,1	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

14.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 16: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 8: ¿Se evitan conflictos de intereses entre los fines institucionales con intereses personales o profesionales?**



15.

*Fuente:* Tabla 13

consideran que evitan los conflictos de intereses entre la institución con los personales y profesionales de manera muy buena y buena

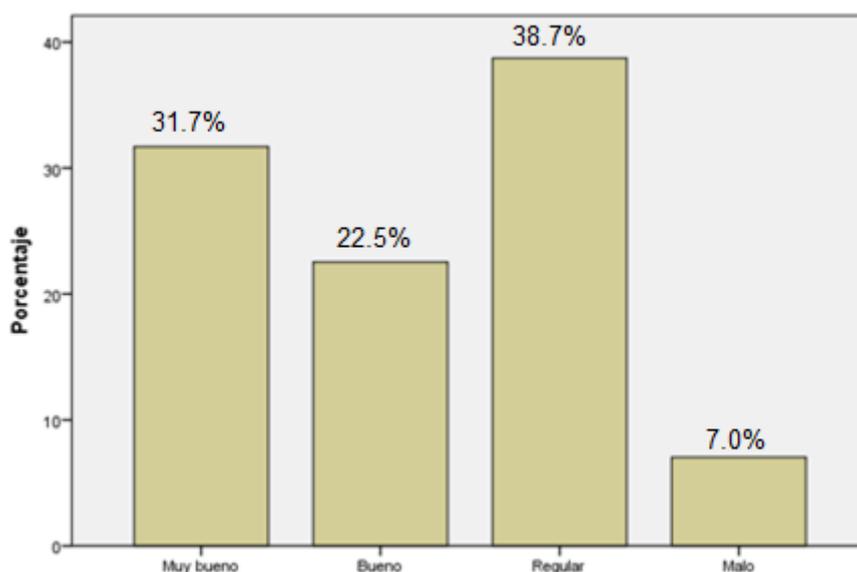
**Tabla 14: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 9: ¿Se genera y transmite información útil, pertinente, comprensible, fiable y verificable?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	90	31,7	31,7	31,7
	Bueno	64	22,5	22,5	54,2
	Regular	110	38,7	38,7	93,0
	Malo	20	7,0	7,0	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

*Fuente: Base*

de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 17: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 9: ¿Se genera y transmite información útil, pertinente, comprensible, fiable y verificable?**



16.

*Fuente: Tabla 14*

8considera que es muy buena y buena la transmisión de información, oportuna, pertinente, comprensible, fiable y verificable,

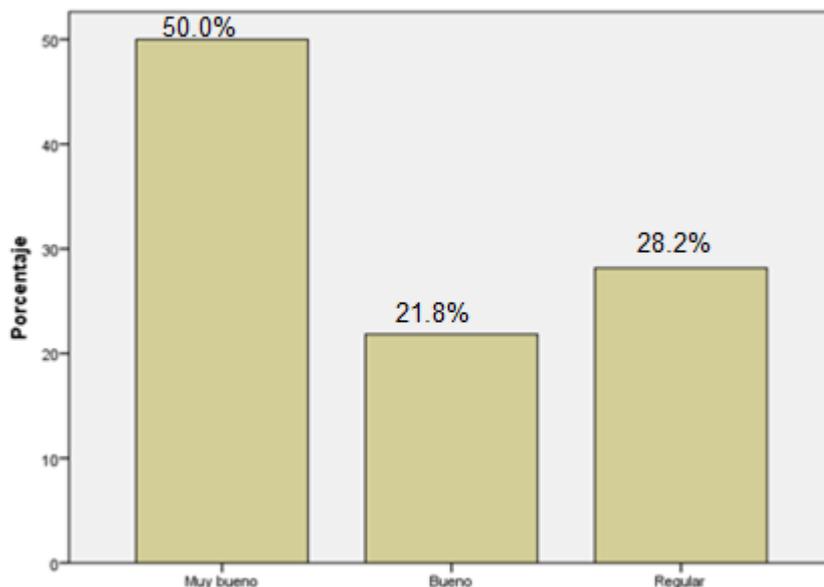
**Tabla 15: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 10: ¿Se proponen innovaciones, estrategias o procedimientos técnicos de trabajo que contribuyen a mejorar las acciones administrativas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	142	50,0	50,0	50,0
	Bueno	62	21,8	21,8	71,8
	Regular	80	28,2	28,2	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

17.

Fuente: Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 18: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 10: ¿Se proponen innovaciones, estrategias o procedimientos técnicos de trabajo que contribuyen a mejorar las acciones administrativas?**



Fuente:

Tabla 15

considera que la institución propone innovaciones, estrategias o procedimientos técnicos de trabajo que contribuyen a mejorar las acciones administrativas es

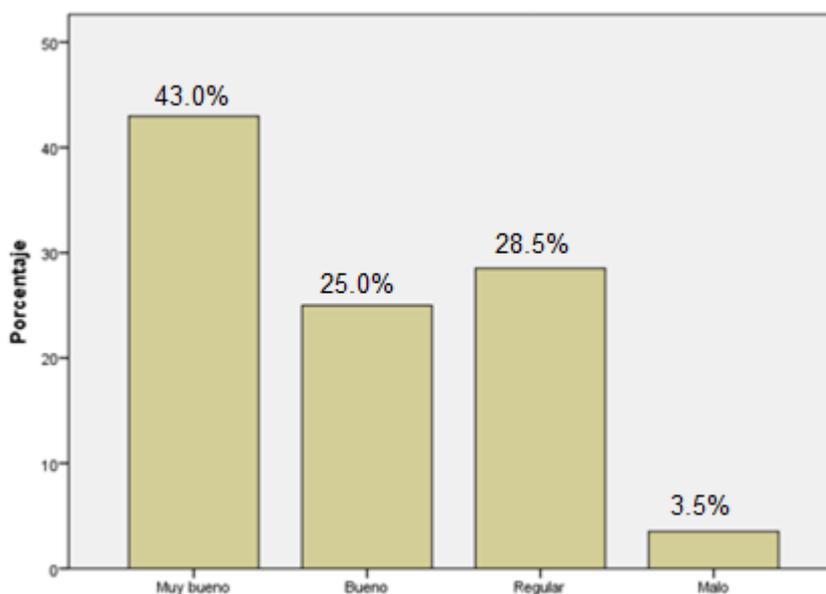
18. Dimensión: Relaciones Laborales

19. **Tabla 16: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 11: ¿Se escucha las opiniones del personal con respecto al ejercicio de las actividades administrativas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	122	43,0	43,0	43,0
	Bueno	71	25,0	25,0	68,0
	Regular	81	28,5	28,5	96,5
	Malo	10	3,5	3,5	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 19: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 11: ¿Se escucha las opiniones del personal con respecto al ejercicio de las actividades administrativas?**



Fuente:

Tabla 16

considera que se escucha las opiniones del personal en una frecuencia muy buena y buenaes los escuchan

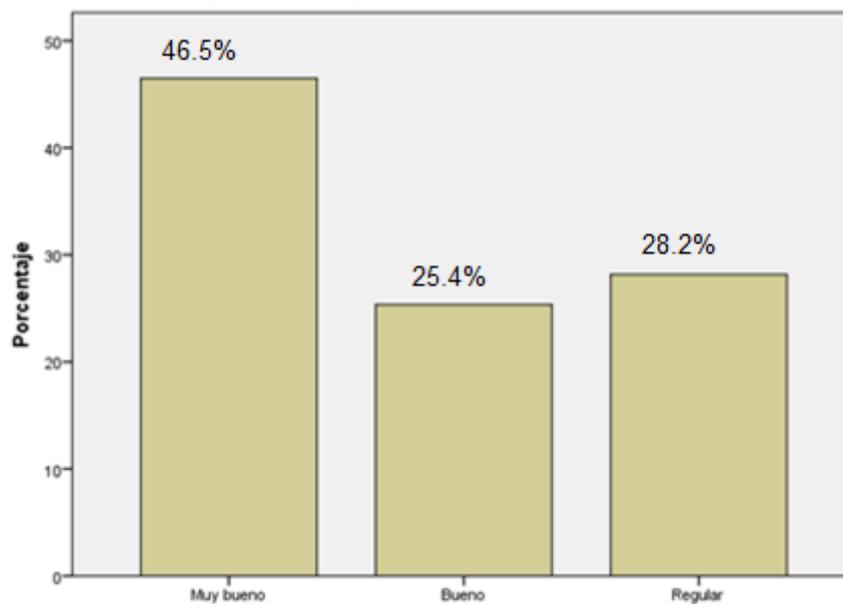
**Tabla 17: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 12: ¿Se reconoce el esfuerzo del personal que tienen una labor destacada?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	132	46,5	46,5	46,5
	Bueno	72	25,4	25,4	71,8
	Regular	80	28,2	28,2	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

20.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 20: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 12: ¿Se reconoce el esfuerzo del personal que tienen una labor destacada?**



*Fuente:*

*Tabla 17*

indica que se reconoce su esfuerzo en una labor destacada

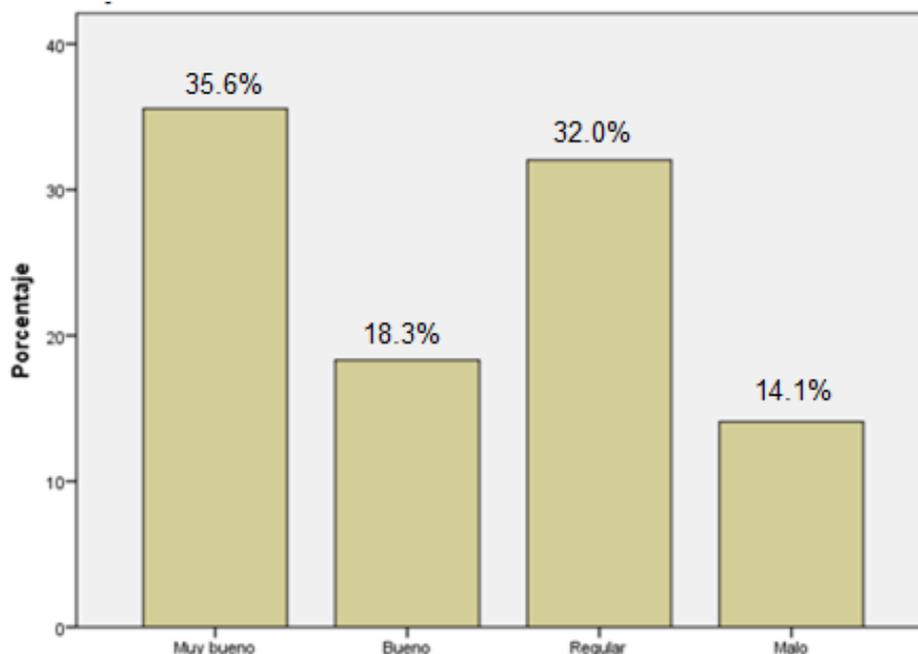
**Tabla 18: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 13: ¿Se efectúa la evaluación del rendimiento de manera integral y objetiva?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	101	35,6	35,6	35,6
	Bueno	52	18,3	18,3	53,9
	Regular	91	32,0	32,0	85,9
	Malo	40	14,1	14,1	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

21.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 21: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 13: ¿Se efectúa la evaluación del rendimiento de manera integral y objetiva?**



22.

*Fuente:* Tabla 18

evaluación del rendimiento

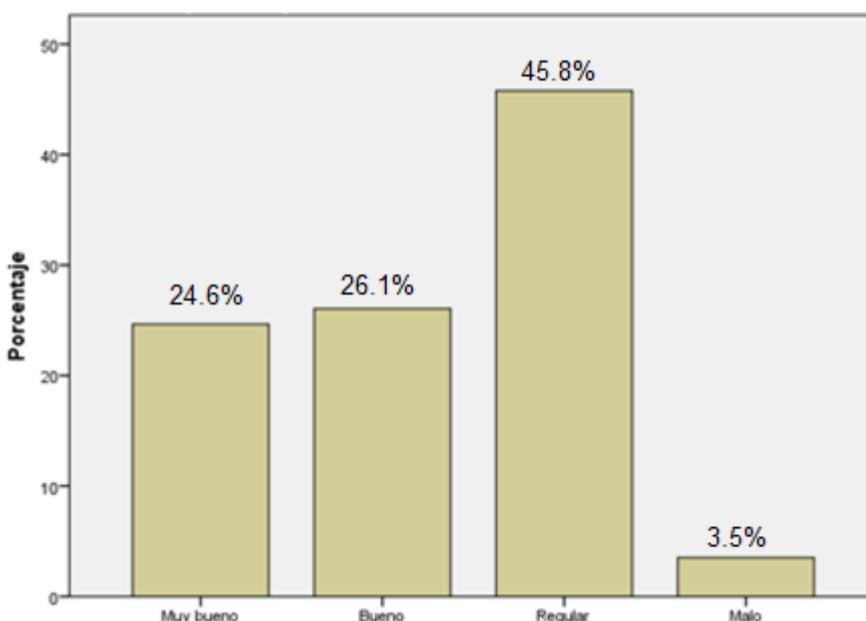
**Tabla 19: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 14: ¿El personal se preocupan por mantener elevada su capacidad e idoneidad para el ejercicio de sus funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	70	24,6	24,6	24,6
	Bueno	74	26,1	26,1	50,7
	Regular	130	45,8	45,8	96,5
	Malo	10	3,5	3,5	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

23.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 22: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 14: ¿El personal se preocupan por mantener elevada su capacidad e idoneidad para el ejercicio de sus funciones?**



24.

*Fuente:* Tabla 19

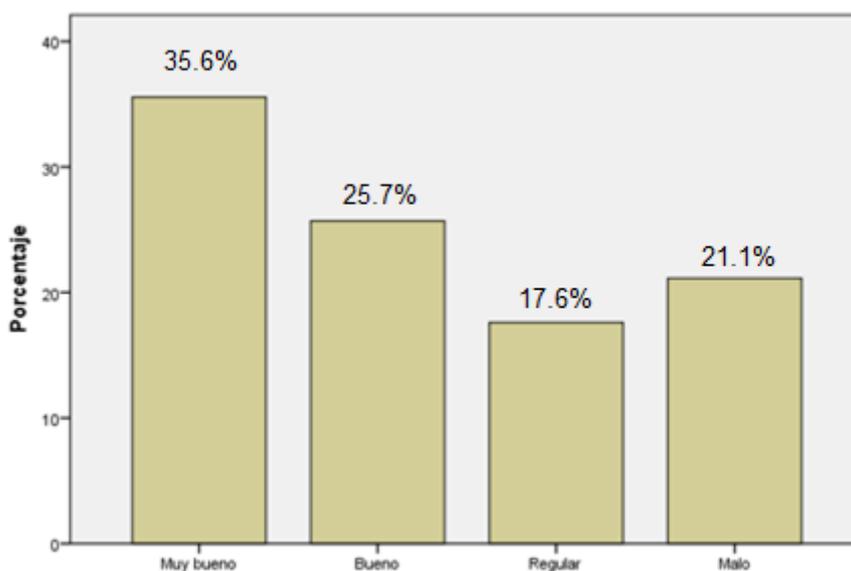
es muy buena y buena la preocupación del personal para mantener elevada su capacidad e idoneidad para el ejercicio de sus funciones

**Tabla 20: Encuesta de Clima Laboral – Pregunta 15: ¿Se identifican las necesidades de capacitación así como la verificación y calificación de los logros de modo individual y, cuando corresponda grupal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	101	35,6	35,6	35,6
	Bueno	73	25,7	25,7	61,3
	Regular	50	17,6	17,6	78,9
	Malo	60	21,1	21,1	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 23: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 15: ¿Se identifican las necesidades de capacitación así como la verificación y calificación de los logros de modo individual y, cuando corresponda grupal?**



25.

Fuente: Tabla 20

26. la identificación de necesidades de capacitaciones así como la verificación y calificaciones de los mismos

27.

Nivel de Medición de la Variable: Escala Ordinal

28. Dimensión: Necesidades Fisiológicas

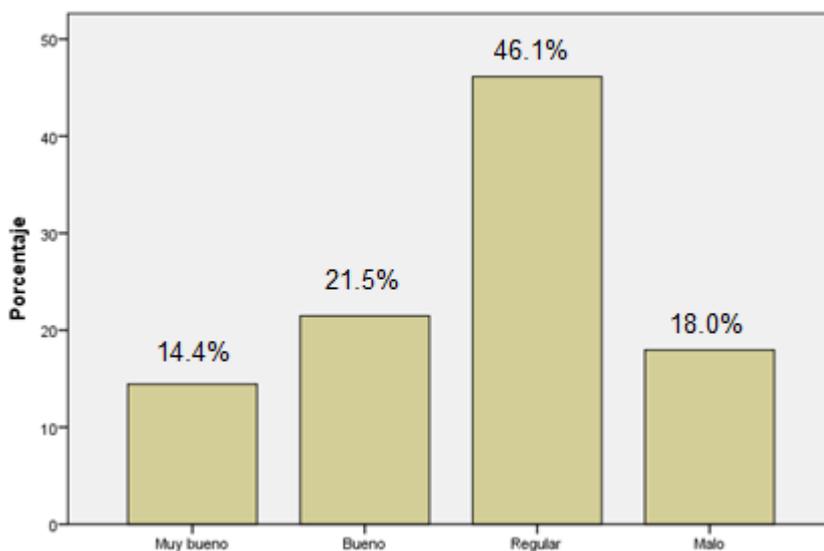
**Tabla 21: Encuesta de Motivación – Pregunta 1: ¿Consideras que sus funciones son ejercida en un ambiente físico adecuado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	41	14,4	14,4	14,4
	Bueno	61	21,5	21,5	35,9
	Regular	131	46,1	46,1	82,0
	Malo	51	18,0	18,0	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

29.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 24: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 1: ¿Consideras que sus funciones son ejercida en un ambiente físico adecuado?**



*Fuente:*

*Tabla 21*

satisfacen que es malo.

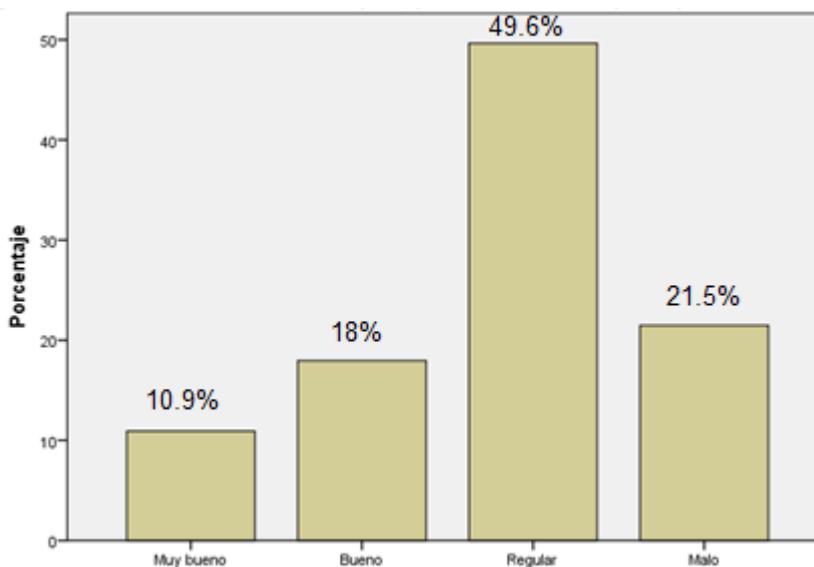
**Tabla 22: Encuesta de Motivación – Pregunta 2: ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	31	10,9	10,9	10,9
	Bueno	51	18,0	18,0	28,9
	Regular	141	49,6	49,6	78,5
	Malo	61	21,5	21,5	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

30.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 25: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 2: ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?**



*Fuente:*

Tabla 22

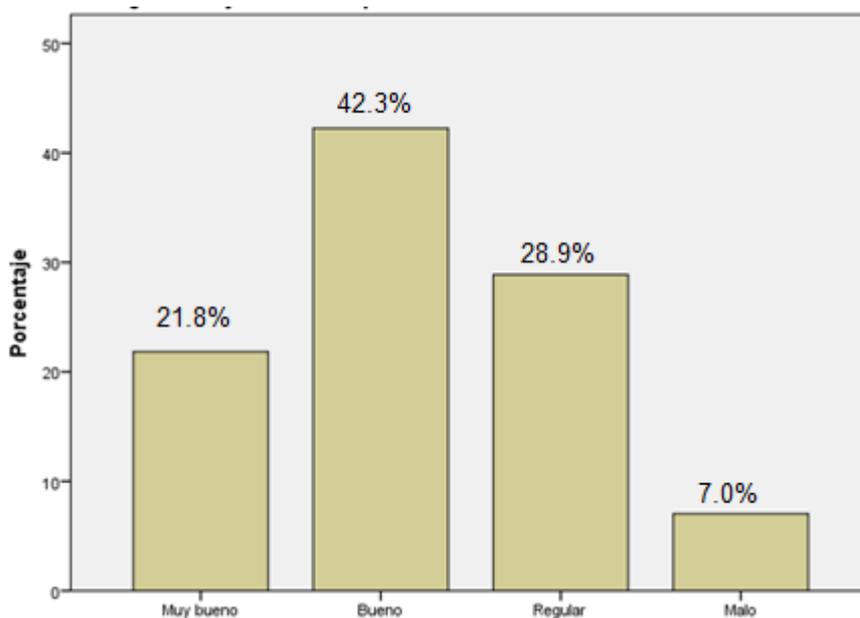
**Tabla 23: Encuesta de Motivación – Pregunta 3: ¿Mi trabajo me permite tener vacaciones anuales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	62	21,8	21,8	21,8
	Bueno	120	42,3	42,3	64,1
	Regular	82	28,9	28,9	93,0
	Malo	20	7,0	7,0	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

31.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 26: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 3: ¿Mi trabajo me permite tener vacaciones anuales?**



32.

*Fuente:* Tabla 23

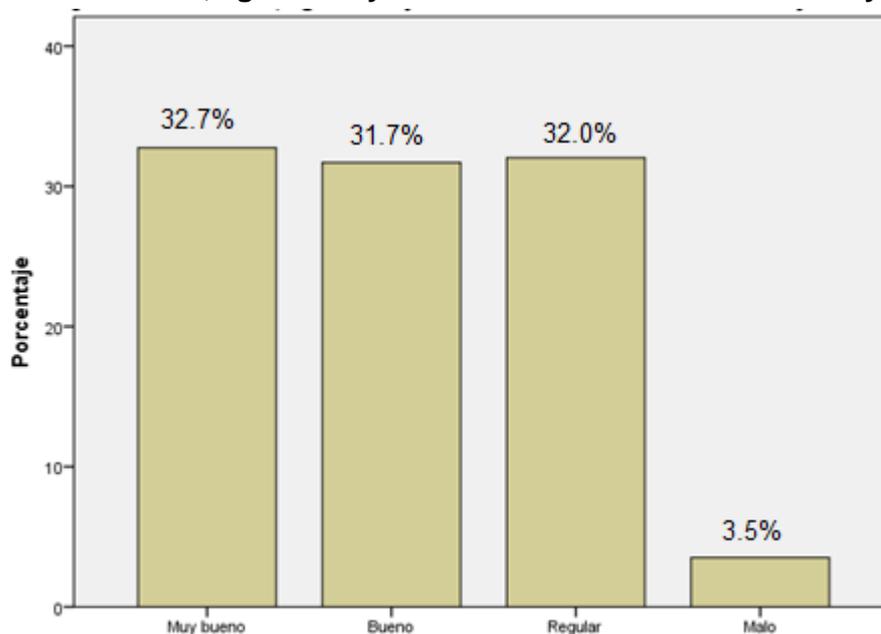
**Tabla 24: Encuesta de Motivación – Pregunta 4: ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	93	32,7	32,7	32,7
	Bueno	90	31,7	31,7	64,4
	Regular	91	32,0	32,0	96,5
	Malo	10	3,5	3,5	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

33.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 4)

**Figura 27: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 4: ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?**



34.

*Fuente:* Tabla 24

35. Dimensión: Necesidades de Seguridad

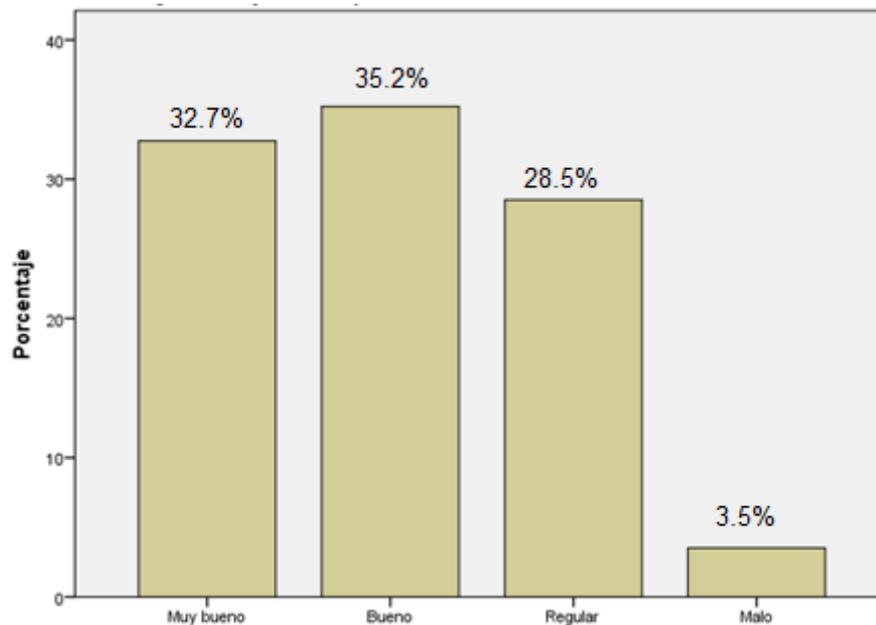
**Tabla 25: Encuesta de Motivación – Pregunta 5: ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	93	32,7	32,7	32,7
	Bueno	100	35,2	35,2	68,0
	Regular	81	28,5	28,5	96,5
	Malo	10	3,5	3,5	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

36.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

**Figura 28: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 5: ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?**



*Fuente:* Tabla 25

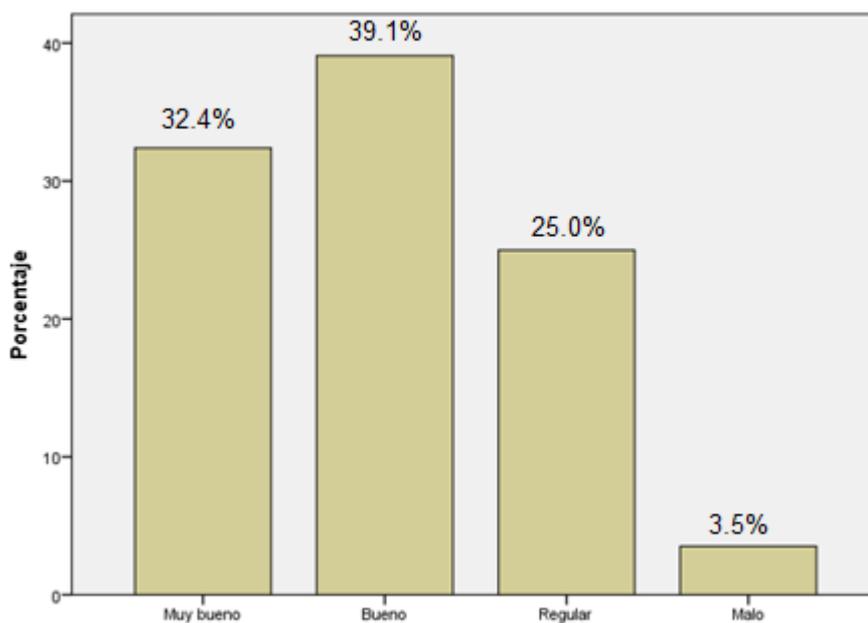
**Tabla 26: Encuesta de Motivación – Pregunta 6: ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	92	32,4	32,4	32,4
	Bueno	111	39,1	39,1	71,5
	Regular	71	25,0	25,0	96,5
	Malo	10	3,5	3,5	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

37.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

**Figura 29: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 6: ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?**



*Fuente:* Tabla 26

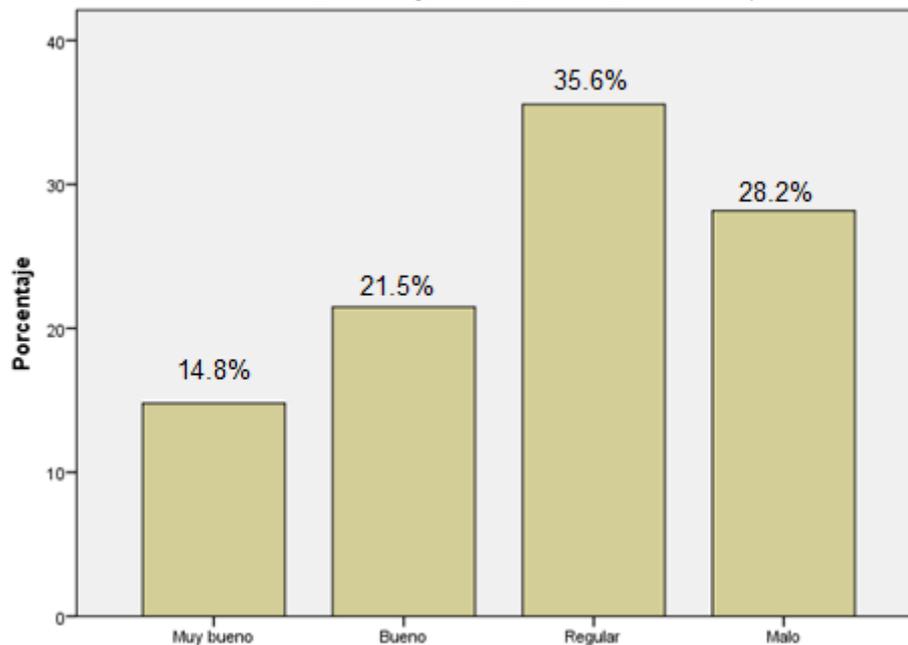
**Tabla 27: Encuesta de Motivación – Pregunta 7: ¿Mi trabajo es una fuente que me genera preocupaciones y estrés?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	42	14,8	14,8	14,8
	Buena	61	21,5	21,5	36,3
	Regular	101	35,6	35,6	71,8
	Mala	80	28,2	28,2	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

38.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

**Figura 30: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 7: ¿Mi trabajo es una fuente que me genera preocupaciones y estrés?**



39.

*Fuente:* Tabla 27

sí

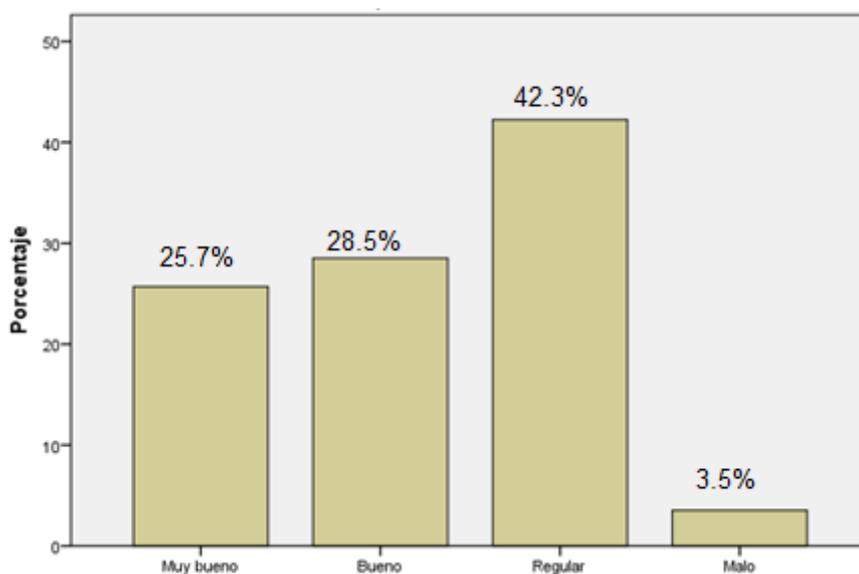
**Tabla 28: Encuesta de Motivación – Pregunta 8: ¿Considero que mi lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	73	25,7	25,7	25,7
	Bueno	81	28,5	28,5	54,2
	Regular	120	42,3	42,3	96,5
	Malo	10	3,5	3,5	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

40.

Fuente: Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

**Figura 31: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 8: ¿Considero que mi lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor?**



41.

Fuente: Tabla 28

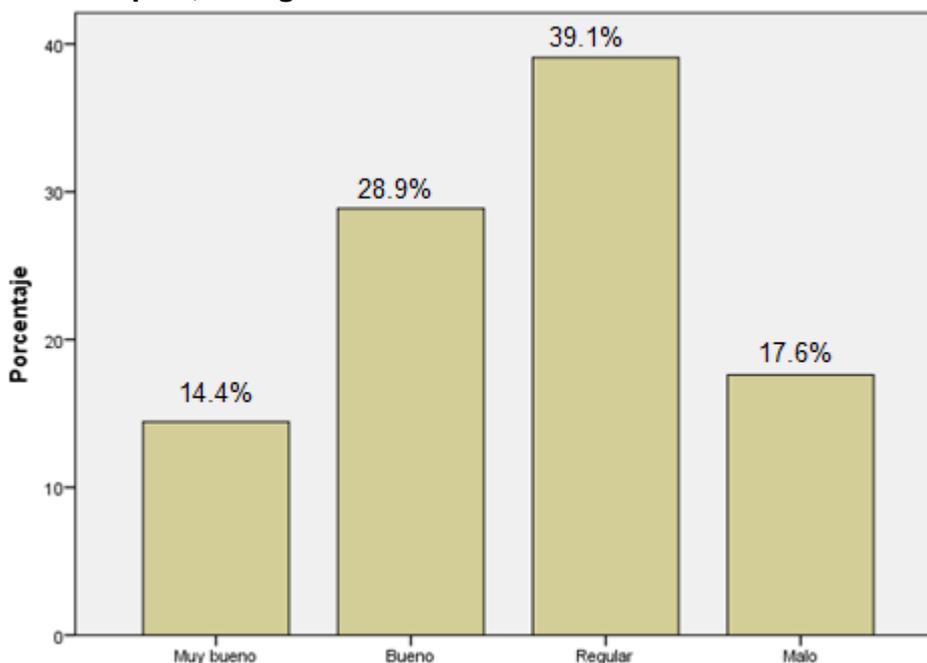
**Tabla 29: Encuesta de Motivación – Pregunta 9: ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	41	14,4	14,4	14,4
	Bueno	82	28,9	28,9	43,3
	Regular	111	39,1	39,1	82,4
	Malo	50	17,6	17,6	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

42.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

**Figura 32: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 9: ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?**



43.

*Fuente:* Tabla 29

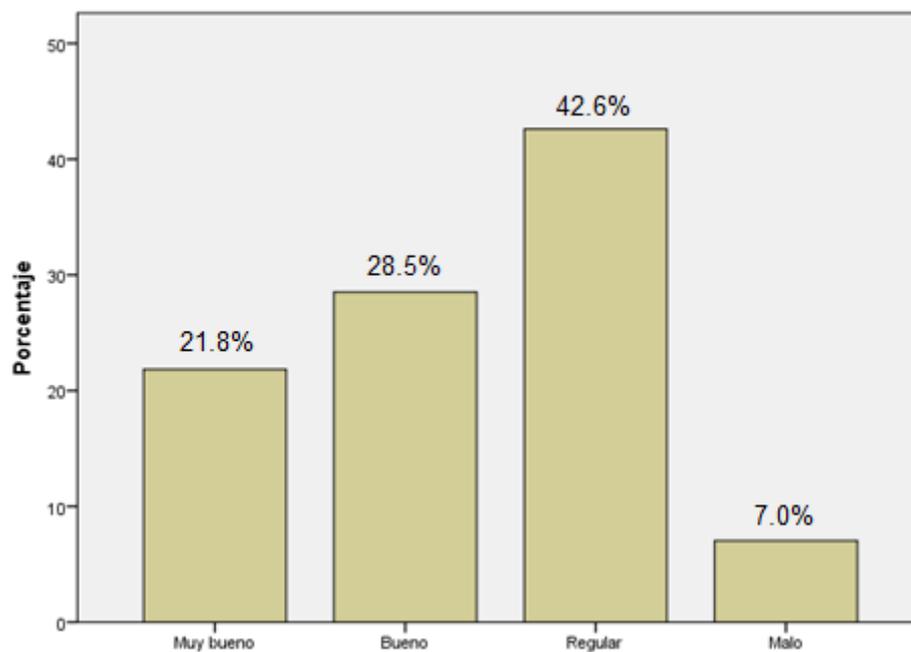
**Tabla 30: Encuesta de Motivación – Pregunta 10: ¿Me siento con ánimos y energías para realizar adecuadamente mi trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	62	21,8	21,8	21,8
	Bueno	81	28,5	28,5	50,4
	Regular	121	42,6	42,6	93,0
	Malo	20	7,0	7,0	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

44.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

**Figura 33: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 10: ¿Me siento con ánimos y energías para realizar adecuadamente mi trabajo?**



45.

*Fuente:* Tabla 30

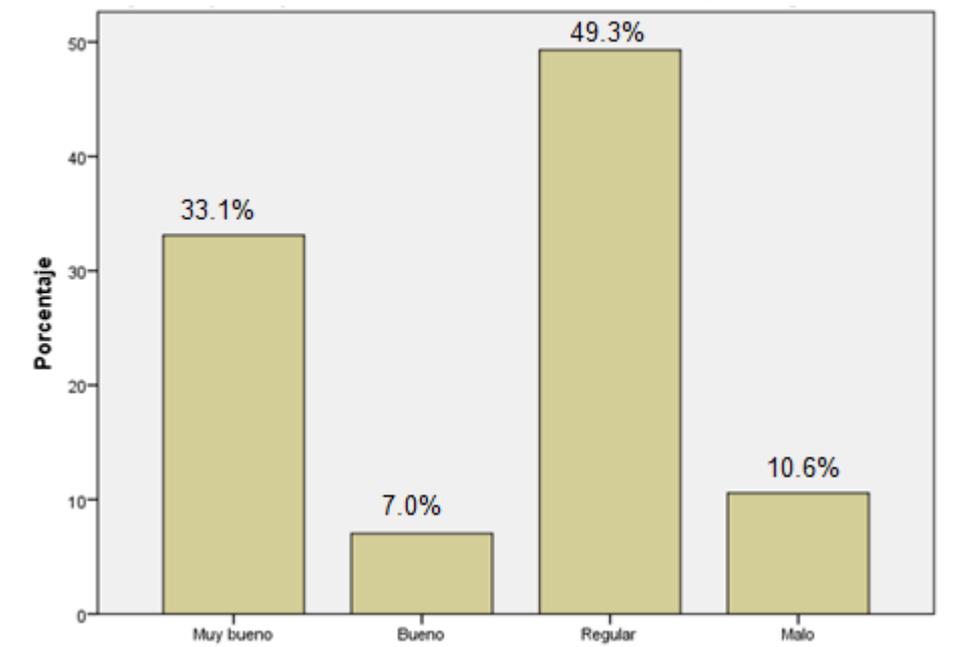
**Tabla 31: Encuesta de Motivación – Pregunta 11: ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	94	33,1	33,1	33,1
	Bueno	20	7,0	7,0	40,1
	Regular	140	49,3	49,3	89,4
	Malo	30	10,6	10,6	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

46.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

**Figura 34: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 11: ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?**



*Fuente:* Tabla 31

¿ El

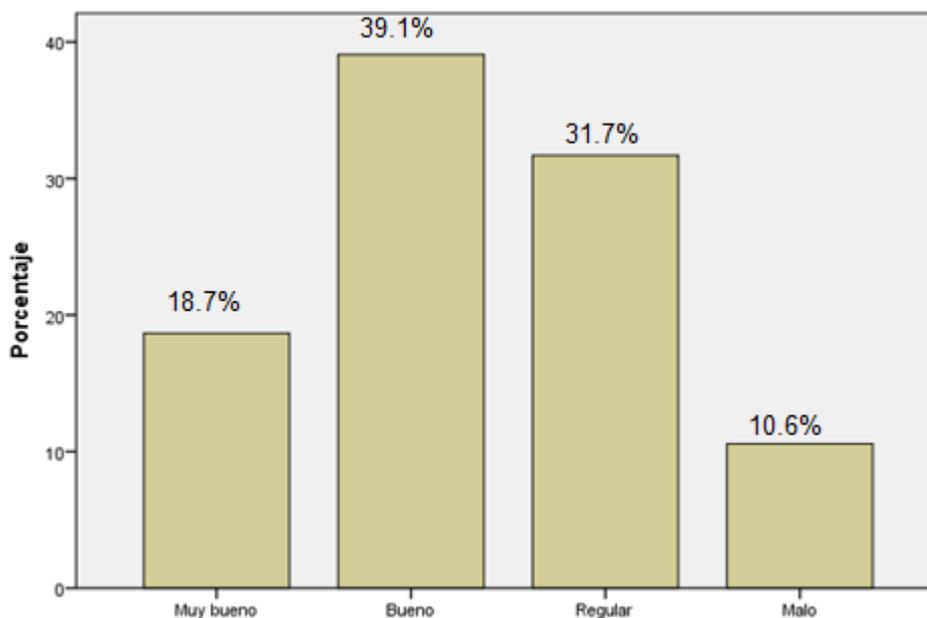
**Tabla 32: Encuesta de Motivación – Pregunta 12: ¿Las relaciones con mis demás compañero me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	53	18,7	18,7	18,7
	Bueno	111	39,1	39,1	57,7
	Regular	90	31,7	31,7	89,4
	Malo	30	10,6	10,6	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

47.

*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

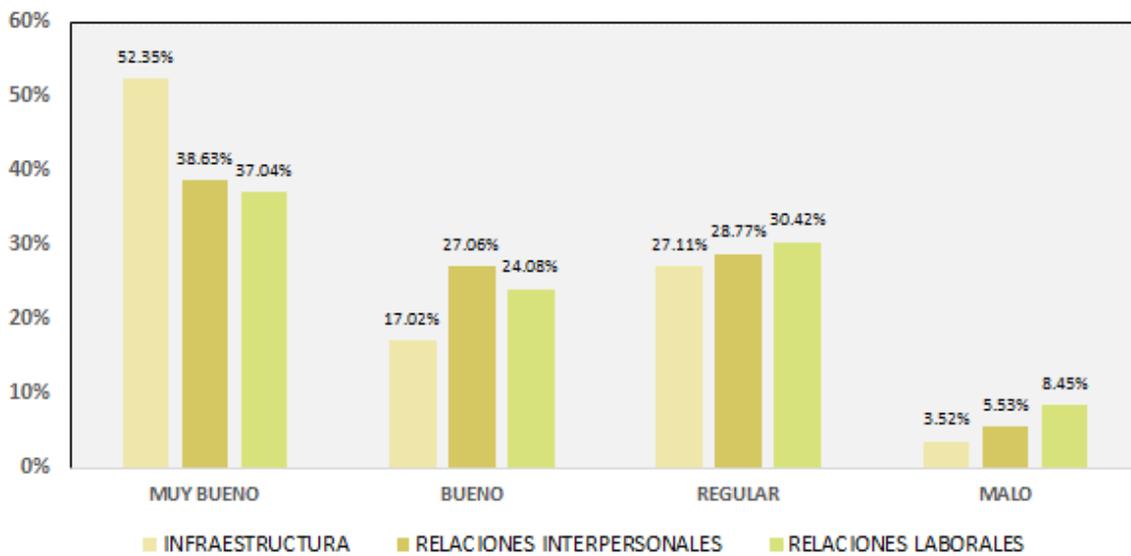
**Figura 35: Encuesta de Clima Laboral, pregunta 12: ¿Las relaciones con mis demás compañero me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?**



48.

*Fuente:* Tabla 32

**Figura 36: Distribución de frecuencias de la Variable Clima Laboral por dimensión**



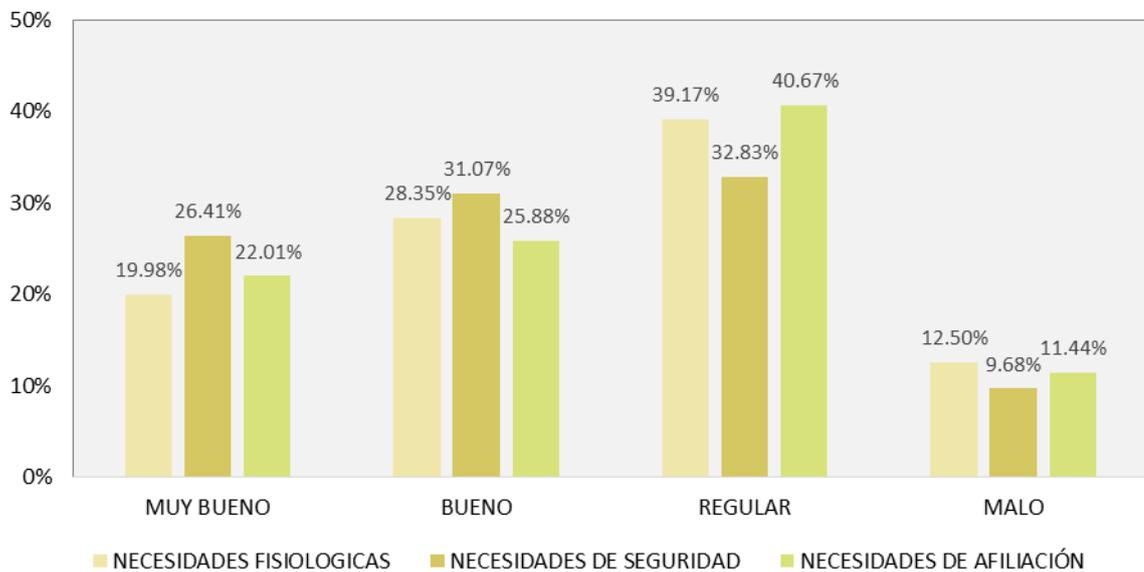
*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

### Interpretación:

Se observa en lo referente a las dimensiones infraestructura, relaciones interpersonales y laborales, el 52.35%, 38.63% y 37.04% de las respuestas consideran que es muy buena respectivamente para cada dimensión.

Si sumamos muy bueno y bueno tenemos los siguientes porcentajes 69.37%, 65.69%, 61.13% respectivamente para cada dimensión.

**Figura 37: Distribución de frecuencias de la variable Motivación por dimensión**



*Fuente:* Base de datos obtenida por los investigadores (Anexo 5)

### Interpretación:

Se observa en lo referente a las dimensiones necesidades fisiológicas, de seguridad y afiliación, el 39.17%, 32.83% y 40.67% de las respuestas consideran que es regular respectivamente para cada dimensión.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Los resultados comprueban lo esbozado en la hipótesis de investigación, ya que se confirma que existe relación entre ambas variables y que, en promedio, el Clima Laboral influye sobre la Motivación del personal administrativo de la universidad César Vallejo, sede Piura. La muestra de estudio estuvo constituido por 284 trabajadores administrativos de los departamentos de recursos humanos, marketing, contabilidad y unidades móviles (choferes) que se encontraron presentes durante la encuesta, lo que nos lleva a deducir que la metodología usada fue la pertinente, para el logro del objetivo de la investigación. Como se ha mencionado en instrumentos, el cuestionario para clima laboral es en base a las variables del clima laboral, es decir, Infraestructura, relaciones interpersonales y relaciones laborales en relación a las dimensiones de Litwin y Stringer (1968), del mismo modo el cuestionario de motivación es en base a la teoría de las necesidades de Maslow (1991), en este caso se ha tomado la tres necesidades básicas las fisiológicas, de seguridad y de afiliación, para ellos discutiremos en primer lugar los resultados del coeficiente de correlación de Pearson.

Seguidamente subrayaremos algunas particularidades destacables de los trabajadores involucrados, con el propósito de tener un panorama más exacto del clima laboral que se aprecia en la institución y si este mantiene alguna relación con la motivación. Así mismo como se ha mencionado. De acuerdo a los resultados arrojados de los cuestionarios practicados, podemos comentar lo siguiente:

En la tabla 5 se muestran los resultados del coeficiente de correlación de Pearson, podemos observar que existe una correlación positiva moderada (media) entre el clima laboral y la motivación debido al valor obtenido de  $r$  de 0.574 así mismo es muy significativa porque el  $p$  de 0.002 es decir  $p < 0.01$ , sin embargo como se menciona dicha relación es moderada, estos resultados están en concordancia por lo dicho por diferentes investigadores, Zuluaga (2001) nos dice que diversos son los componentes en la motivación de las personas tenemos cognitivos, afectivos y de conductas y el resultado de las motivaciones internas de cada individuo dependen de sus preferencias, persistencia y empeño o vigor, lo que se traduce en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales, Chiavenato (2011) es explícito en este punto, considerando que:

“El concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas". (p.49).

La Asociación Nacional para la Salud Mental también indica que:

"La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas". (p.49).

Estas características básicas son sentirse bien consigo misma, sentirse bien en relación con las demás personas, ser capaz de enfrentar las demandas de la vida; por consecuente se demuestra que la motivación es consecuencia de múltiples factores sobre todo internos o como Zuluaga (2011) los considera "factores afectivos", es decir, el clima laboral si tiene una relación estrecha con la motivación pero no como un factor responsable de ella; pues cuando la motivación esta alta, el clima laboral sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etcétera, sin embargo, cuando la motivación es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., por el contrario, Chiavenato (2011) afirma que el clima laboral manifiesta la influencia del ambiente sobre la motivación de los individuos, y concluye que la percepción que experimentan sus miembros influye en su conducta, la motivación a la que hace mención es las provenientes de la organización, es decir,

"...a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes, el clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades".(p.74).

Por tanto concluimos que la influencia entre clima laboral y motivación es recíproca, y es variable, ya que la motivación está relacionada con factores internos afectivos que no podemos controlar y de cómo las personas perciben el ambiente organizacional, por tal el clima laboral tiene una influencia moderada, pues deben existir otros factores más internos, profundos o propios de cada individuo diferentes a los evaluados, lo cual supondría un segundo estudio, así mismo también existe correlación positiva moderada también entre la dimensión relaciones interpersonales y la dimensión necesidades de afiliación con un valor de r de 0.584 y es muy significativa con un p de 0.001, esto comprueba las teorías de Maslow donde jerarquiza las necesidades siendo la tercera la necesidad

de amor, afecto y/o sentido de pertenencia, pues demuestra que las relaciones interpersonales influyen en el mantenimiento de las buenas relaciones amicales, cooperación de grupos lo que motiva al personal a trabajar de manera confiada en sus relaciones con los compañeros, por el contrario podemos observar que la correlación entre las demás dimensiones es baja o muy baja, sin nivel de significancia. Entonces, de acuerdo a lo evaluado posiblemente existen otros factores que están influyendo en la motivación del personal los cuales no han sido evaluados en las encuestas, pueden ser dimensiones intrínsecas propias de cada persona, de igual forma las dimensión relaciones laborales influye muy significativamente sobre la dimensión de necesidad de seguridad. Así mismo existe correlación positiva moderada entre las dimensión relaciones laborales y la dimensión de necesidad de seguridad con un valor de  $r$  de 0.525 y es muy significativa con un  $p$  de 0.005, es decir menor a  $p < 0.01$ , por tal podemos ver que el mantener buenas relaciones laborales influyen en la tranquilidad y seguridad el personal en su puesto de trabajo, relacionado también con la confianza hacia a los directivos o jefe inmediato superior. También existe correlaciones positiva moderada significativa, es decir  $p < 0.05$ , en relación a la influencia de la infraestructura sobre la necesidad de afiliación personal con un  $r = 0.474$  con una significancia  $p = 0.013$ , está relacionado con el sentido de pertenencia ya que en general la mayoría siente que cuentan con un mobiliario y ambientes adecuados que les permite trabajar, y finalmente las relaciones interpersonales también influyen sobre la necesidad de seguridad con un  $r = 0.439$  y una significancia de  $p = 0.022$ , lo que coincide con la correlación mencionada anteriormente entre la relaciones interpersonales y la necesidad de seguridad, queda demostrado que el mantener buenas relaciones interpersonales y laborales ayudan a que el trabajador se sienta más seguro en su puesto de trabajo.

A continuación continuaremos con la discusión de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta y analizaremos su correspondencia con las teorías existentes. Gonzales (2013) considera al ambiente físico, en lo que respecta condiciones de las instalaciones, espacio físico, etc. como una variable que influye en los individuos, ya que la deficiencia de estos hacen que los individuos perciban como riesgoso o no sus labores, además de influir en su motivación. De los resultados observamos que en las tablas 6 y 8 más del 50% de los encuestados consideran que la infraestructura es muy buena y buena, 78.9% en lo referente ambiente físico y 61.3% en lo referente al mobiliario, a pesar que nadie considera que ambiente físico es malo según las tablas 6, el 68% consideran que sería muy bueno y bueno construir un local más seguro, de acuerdo a los resultados de la tabla 7, sumado que el 10.6% considera que el mobiliario es malo, podemos decir que a pesar que existe un buen clima laboral con respecto a la infraestructura, un porcentaje considerable estaría mejor sí construyen una infraestructura más segura y cambian los muebles. Hay que considerar también lo mencionado por Robbins (2013), donde menciona que si a los individuos no les gusta su

ambiente laboral, responderán de algún modo, aunque no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán. Asimismo las evidencias sugieren que los individuos neuróticos son más proclives a creer que existen factores de estrés en su ambiente laboral, de manera que parte del problema consiste en que consideran que su entorno es más amenazante. Además, tienden a seleccionar mecanismos de afrontamiento menos adaptativos y a utilizar la evitación como una forma de manejar los problemas, en lugar de tratar de resolverlos.

Otra de las variables con peso considerable a nivel social y personal es el ambiente social relacionado con las relaciones interpersonales, según Gonzáles (2013), asimismo Litwin y Stringer (1968) indican como una de las dimensiones del clima laboral y que influyen en la percepción de los miembros de una empresa son las relaciones sociales entre pares, jefe y subordinados, y de igual manera la cooperación por parte de los directivos ayuda a las relaciones sociales y a un buen ambiente, comparando con lo encontrado vemos que en la tabla 9 y 10, correspondientes al indicador relacionado a comportamientos de los servidores se encuentra que el 57% considera que es muy buena y buena las soluciones que la institución a los problemas y conflictos que se dan, pero hay un gran porcentaje de 39.4% que no se encuentra del todo satisfecho y contesto a dicha pregunta en el orden regular, se puede decir que hay opiniones divididas, incluso un 3.5% considera que la resolución es mala, aspecto que puede entenderse como una desatención del empleador al arreglo de las desavenencias que alteran la paz laboral.

De igual modo, se aprecia en la tabla 10 que plantea la siguiente pregunta: el personal admite sugerencias de los demás colaboradores, para rectificar las equivocaciones cometidas; se observa que el 68.3% admiten que la predisposición es muy buena y buena, sin embargo hay un 31.7% considera que la predisposición es regular a mala, se analiza que posiblemente esta respuesta es en relación al personal más antiguo de la institución que se resiste a las sugerencias de personal con menor tiempo en la institución, que no contribuye a corregir errores, perjudicando, a la larga, a los usuarios del servicio. Las evidencias sustentan la importancia de evaluar los intereses vocacionales en el proceso de selección, ya que la coincidencia entre los intereses y los requisitos del puesto de trabajo por ende los de la empresa sirve para pronosticar los conocimientos del puesto, el desempeño y una baja probabilidad de rotación de personal.

Relacionado al indicador que mide el grado de ética, observamos en la tabla 11, que el consenso si prevalece con un 68.3% que lo considera entre muy bueno y bueno, es decir, la empresa es imparcial en sus decisiones, de igual manera en la tabla 12 prevalece la armonía entre el personal

y los empleadores a través del diálogo con un 61.3%, sin embargo un no despreciable 38.8% considera que regular y malo el fomento y mantenimiento de la armonía.

Por otro lado, en el grado de competencia es muy bueno y bueno como la empresa evitan los conflictos de intereses con un destacable 78.9%, indicado en la tabla 13, pero observamos en la tabla 14 que solo el 54.2% piensa se genera y trasmite información oportuna, útil, pertinente etc. al personal es muy bueno y bueno, mientras que el 45.7% considera que es regular y malo, esto, comparando como el estudio de Venutolo (2009) en argentina a las microempresas de transporte donde concluye que el gerenciamiento deficiente de los recursos humanos puede ocasionar malestares en la variable social en relación a la cooperación, resolución de conflictos e identificación de los objetivos de la empresa, por tal en las recomendaciones se alude a trabajar más en la comunicación. Siguiendo con el grado de competencias en la tabla 15 se evidencia que solo el 50% del personal administrativo considera que la empresa propone innovaciones, estrategias o procedimientos técnicos de trabajo que contribuyen a mejorar las acciones administrativas, es importante motivar al personal a participar también en la gestión administrativa con ideas innovadoras que agilicen su propio trabajo y posiblemente premiar el mismo, aquí es importante resaltar las dimensiones dadas por Litwin y Stringer (1968) estos estudiosos sostienen que la recompensa es una de las nueve dimensiones a trabajarse para influir en el clima laboral, donde dicha es el estímulo para un trabajo bien hecho, extraordinario o con mejoras que incrementen la productividad, además hay que considerar que los individuos con menores habilidades intelectuales e interpersonales son quienes más sobrestiman su desempeño y su capacidad. También existe una relación negativa entre el optimismo de los empresarios y el desempeño de sus nuevas empresas: cuanto más optimista, menos exitoso. Es probable que la tendencia a confiar demasiado en sus ideas hace que no planeen la forma de evitar los problemas que pueden surgir. En este caso Robbins (2013), menciona que cuando los gerentes se enfrentan a aspirantes que carecen de las habilidades para trabajar en equipos, tienen tres opciones. En primer lugar, podrían decidir no contratarlos. Si es necesario contratarlos, se les deberán asignar tareas o puestos que no requieran del trabajo en equipo. Si esto no es posible, los candidatos podrían recibir capacitación para transformarlos en buenos miembros de equipos. En las organizaciones bien constituidas que deciden rediseñar los puestos de trabajo para utilizar equipos, se debe esperar que ciertos empleados se resistan a trabajar en equipo y tal vez sea muy difícil capacitarlos. Por desgracia, estas personas suelen convertirse en víctimas del enfoque de trabajo en equipos.

En relación a la dimensión relaciones Laborales, Robbins (2013) menciona que las empresas se reorganizan rápidamente para difundir la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado

en equipos implican que las relaciones laborales no deben ser contratos estables y de largo plazo con términos explícitos, más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza; en los resultados de la tabla 16 vemos que el 68% de los trabajadores administrativos considera que si son escuchados lo que favorece al clima laboral.

En relación al indicador grado de observancia de objetivos y metas en la tabla 16 la empresa reconoce el esfuerzo de los servidores que tienen una labor destacada en un 71.9% e indican que el reconocimiento es muy bueno y bueno, este ítem es un factor importante para saber si el personal está satisfecho lo cual favorece al clima laboral, lo que se confirma con lo indicado por Robbins (2013) donde menciona que existen recompensas intrínsecas como reconocimientos al trabajador que van desde un agradecimiento espontáneo y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas que fomentan algunas conductas positivas o extrínsecas como los sistemas de remuneración, algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos económicos influyen en el corto plazo, los reconocimientos no económicos motivan más a largo plazo, Robbins (2013) describe un trabajo de encuestas realizado a 1 500 empleados en diversos ambientes laborales para descubrir cuál motivador consideraban más significativo en su lugar de trabajo, concluyendo que el reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento es el motivador más importante; además la ventaja más relevante es que no son costosos, pues los elogios son gratuitos, conforme las compañías y las organizaciones gubernamentales se enfrentan a presupuestos más ajustados, los incentivos no económicos se vuelven más atractivos, e tal sentido a los gerentes se les debe entrenar para que utilicen los programas con frecuencia y eficacia, y recompensen, sin embargo de los resultados de la tabla 17 hay un 28.2% que consideran que el reconocimiento a su esfuerzo es regular, aquí se aclara que dicha opinión fue el resultado de las encuestas realizadas a los choferes de la unidades móviles, quienes consideran que la institución no los integra ni está pendiente de sus desempeño puesto que es un personal que generalmente se encuentra fuera de la institución, por tanto la universidad César Vallejo, sede Piura debe tomar en cuenta esta percepción para integrarlos y mejorar el clima laboral en ellos. Los resultados de la tabla 18 se observa que el 53.9% es decir prácticamente la mitad de los encuestados consideran que la evaluación de rendimiento es integral y objetiva, Brunet (2011) en su libro "El Clima de Trabajo en las Organizaciones" sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo, dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente, la otra mitad 46.1% percibe lo contrario, es decir aquí se puede evidenciar insatisfacciones que afectan al clima laboral de la universidad César Vallejo, sede Piura.

Asimismo, se observa la tabla 19 que corresponde a la pregunta: el personal se preocupan por mantener elevada su capacidad e idoneidad para el ejercicio sus funciones; solamente la mitad del personal considera que sus compañeros están capacitados para cumplir sus funciones, lo cual debe evaluarse a profundidad ya que genera un malestar en el ámbito laboral, puesto que el otro 50% considera a sus compañeros no son competentes o no están capacitados para el puesto que cumplen, y esto no favorece al clima laboral. En la tabla 20 un preocupante 21% de trabajadores indica que no se les considera para ser capacitados, así como no se verifica sus logros alcanzados, estas respuestas fueron en su mayor parte por el personal de las unidades móviles (choferes), según Robbins (2013) uno de los factores que determinan el éxito de los equipos son los recursos externos, si hay escasos de recursos reduce de forma directa la capacidad que tenga el individuo o equipo para cumplir el objetivo o meta, consideramos también que influye mucho la motivaciones internas del individuo como se verá más adelante en las encuestas de motivación, posiblemente la mitad del personal que percibe eso es porque la otra mitad no tiene motivaciones o están insatisfechas en su puesto de trabajo.

En relación a la encuesta sobre la motivación en el personal administrativo discutiremos los resultados de la dimensión necesidades fisiológicas, pues como indica en la teoría de Maslow (1991) jerarquiza las necesidades, en el estudio solo se ha utilizado las 3 primeras comenzando con la base de la pirámide, y en dentro de las necesidades fisiológicas hemos evaluado satisfacción económica y descanso vacacional, antes hay que saber que según Robbins (2013) hay muchas maneras de remunerar a los empleados, el proceso de establecer inicialmente niveles salariales es complejo y significa equilibrar la participación interna— el valor del trabajo para la organización (por lo general se establece mediante un proceso técnico denominado evaluación de puestos)— y la participación externa—la competitividad externa de los salarios de una compañía en relación con los salarios en otra organización de la misma industria (por lo general, se establece mediante encuestas de salarios). Es evidente que el mejor sistema de salarios remunera lo que vale el trabajo (participación interna) y que también efectúa un pago competitivo en relación con el mercado laboral. Algunas organizaciones prefieren pagar por arriba del mercado, en tanto que otras están por debajo pues no pueden igualar las tarifas del mercado o están dispuestas a enfrentar los costos por pagar menos (a saber, una rotación elevada ya que la gente busca los puestos de trabajo mejor remunerados), de los resultados obtenidos en la Tabla 21 se observa que menos de la mitad del personal (35.9%) considera que el beneficio económico es muy bueno y bueno, mientras que el 46.1% y el 18% piensan que es regular y malo respectivamente, gran parte de este descontento es el personal de las unidades móviles (choferes), estos resultados coinciden con lo evaluado en la

tabla 22. Del mismo modo el 64.1% y el 64.4% consideran que son muy buenas y buenas el cumplimiento de dar vacaciones y la entrega de salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a ley, adicionalmente sabemos que la relación entre salario, sueldo o remuneración y felicidad o satisfacción no es muy sólida, ya que a pesar de ser el salario un poderoso motivador, según Robbins (2013), es limitado para llegar a hacer feliz a un individuo, sin embargo en este caso son muchos los que están insatisfechos con su beneficio económico.

Evaluando los resultados de la dimensión necesidades de seguridad, en relación a las prestaciones sociales casi el 70% considera que es muy bueno a bueno (tabla 25), generalmente porque se sienten tranquilos de contar con seguro y disfrutar de un mes de vacaciones, estos resultados coinciden con la tabla 26, donde el 71.5% se siente seguro y estable en su empleo, pues al tratarse de una empresa formal, todos sus empleados cuentan con todos los beneficios de ley que les permite sentirse seguros, lo cual se evidencia en los resultados, esto es afirmado por la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg quien describe dos factores principalmente como responsables de la motivación de las personas y uno es los factores de higiene o ambientales, donde las condiciones de seguridad es factor extrínseco que motiva al individuo a sentirse satisfecho, lo cual corroboramos con los resultados de las tablas 25 y 26.

En la tabla 27, un preocupante 64% indica que su trabajo es una fuente de preocupación y estrés, lo que quiere decir que posiblemente las funciones no están correctamente distribuidas o balanceadas, ya que la gran mayoría del personal manifestó que se queda más de sus 8 horas laborales para cumplir con sus responsabilidades.

El estrés es causado principalmente por el trabajo en un 26%, según Robbins (2013), sin embargo solo el 36.3% de los trabajadores considera que el lugar de trabajo es fuente de estrés (Tabla 27), y un despreocupado 63.8% al parecer percibe que su trabajo no le genera preocupación o estrés, algo poco común en las empresas peruanas, sin embargo cabe resaltar que la universidad César Vallejo, sede Piura siempre está preocupada por el mantenimiento del clima laboral, pero no podemos confiarnos ya que el estrés acumulado es la peor y acarrea una serie de situaciones negativas tanto para la empresa como para el trabajador.

En la tabla 28 el 45.8% de los encuestados consideran que no tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar su labor, lo cual fue manifestado también en la tabla 7 relacionado a la construcción de un nuevo local por motivos de seguridad, es vital que la institución revise e

inspeccione de manera profunda todas las instalaciones para evaluar temas de seguridad y salud ocupacional, Robbins (2013) sobre esto indica que:

“Las investigaciones que relacionan el afecto negativo con mayores lesiones en el lugar de trabajo sugieren que los empleadores podrían mejorar las condiciones de salud y seguridad (y reducir costos), al asegurarse de que los trabajadores no realicen actividades potencialmente riesgosas cuando están de mal humor. Un estado de ánimo negativo podría contribuir a las lesiones laborales de varias formas. Los individuos que están de mal humor suelen demostrar mayor ansiedad, lo cual los hace menos capaces de enfrentar los peligros de manera eficaz. Una persona con temor siempre será más pesimista con respecto a la eficacia de las medidas de seguridad, ya que cree que se lastimará de cualquier forma, o bien, podría sentir pánico o quedar paralizada al enfrentarse a una situación amenazante. Un estado de ánimo negativo también provoca que la gente esté más distraída, y eso puede originar conductas más descuidadas”.

Por tal deberían evaluar la infraestructura, como se ha mencionado en la tabla 7.

De acuerdo a la dimensión de necesidades de afiliación, relacionada al grado de satisfacción de pertenecer a la empresa, se ha encontrado que más del 50% de los trabajadores quieren cambiar de trabajo o están en búsqueda de otro, es decir hay fuga de talentos, la institución debe evaluar mediante una encuesta de clima laboral profundo la causa raíz de esta fuga, según lo expresado en la tabla 29, es preciso evaluar ya que según Robbins (2013) los empleados satisfechos y comprometidos muestran tasas más bajas de rotación, ausentismo y aislamiento, además, tienen un mejor desempeño en su trabajo, los gerentes buscan mantener niveles bajos de ausentismo y renuncias —sobre todo entre sus subalternos más productivos— deben hacer cosas que fomenten actitudes laborales positivas. De igual manera la tabla 30 muestra en los resultados que los trabajadores están divididos en relación a los ánimos y energía por su trabajo en 50/50, lo cual no es un buen síntoma, lo que se relaciona con lo indicado anteriormente.

Según lo indicado en la Tabla 31, las relaciones con los jefes es regular en un 50% y solo el 40% considera que es muy buena y buena, hay que evaluar a profundidad el desempeño de los jefes para identificar porque el personal tiene esta percepción, posiblemente los jefes no son líderes ni ejemplos a seguir, o posiblemente existe una elevada carga laboral lo que ocasiona solo exigir resultados sin pensar en las necesidades del personal, como ya se mencionó Blake y Mouton (1960) establecieron una maya sobre los tipos de liderazgos donde se destacan básicamente 5 estilos, burocrático, paternalista, democrático, autocrático y transformador, es vital también identificar el tipo de liderazgo que ejerce el jefe para corregir y/o cambiar el estilo.

En la tabla 32, se observa que entre trabajadores solo el 58% se siente motivado por sus compañeros, mientras que el 42% no lo manifestó posiblemente porque la gran mayoría de los trabajadores están abocados a su carga laboral y de cumplir sus respectivas tareas, por la falta de apoyo y colaboración de unos entre otros. La teoría de Bifactorial de Herzberg dentro de los factores de higiene o ambientales las relaciones con los compañeros contribuyen a la motivación, pero es responsabilidad del líder generar la sensibilización y capacitación constante entre los empleados, evidentemente es algo que se debe trabajar en la universidad César Vallejo, sede Piura.

En la figura 31 podemos observar que para el clima laboral según las dimensiones evaluadas, la mayoría de las respuestas se sitúan en muy buena y buena con porcentajes de 69.37%, 65.69%, 61.13% respectivamente para cada dimensión, es decir, más del 50% de las respuestas son favorables por lo tanto se considera un clima laboral muy bueno.

Sin embargo, en la figura 32, se observa que la mayoría de las respuestas para las dimensiones evaluadas en la motivación nos arrojan resultados regulares, quiere decir a pesar que existe un clima laboral favorable de acuerdo a las respuestas obtenidas, el personal no se encuentra motivado en la misma magnitud, esto confirma lo mencionado en el marco teórico que el clima laboral es una percepción donde influyen factores tanto internos como externos, por tanto existen otros factores posiblemente internos que están influenciando la percepción que tiene el personal administrativo sobre el clima laboral y por ende deben existir otras motivaciones más intrínsecas que los motivan las cuales no ha sido evaluadas en este estudio.

## CONCLUSIONES

### CONCLUSION GENERAL:

1. El Clima Laboral influye positiva moderadamente en la motivación del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.574$  y es muy significativo con un  $p$  de  $0.002$ , es decir  $p < 0.01$ .

### CONCLUSIONES ESPECÍFICAS:

2. El Clima Laboral en su dimensión infraestructura no influye en la motivación en su dimensión necesidades fisiológicas del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.131$ , lo que quiere decir que la correlación es positiva muy baja.
3. El Clima Laboral en su dimensión infraestructura no influye en la motivación en su dimensión necesidades de seguridad del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.040$ , lo que quiere decir que la correlación es positiva muy baja.
4. El Clima Laboral en su dimensión infraestructura si influye significativamente en la motivación en su dimensión necesidades de afiliación del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.474$ , la correlación es positiva moderada, y un  $p$  de  $0.013$ , es decir  $p < 0.05$ .
5. El Clima Laboral en su dimensión relaciones interpersonales no influye en la motivación en su dimensión necesidades fisiológicas del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.284$ , lo que quiere decir que la correlación es positiva baja.
6. El Clima Laboral en su dimensión relaciones interpersonales si influye significativamente en la motivación en su dimensión necesidades de seguridad del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.439$ , la correlación es positiva moderada, y un  $p$  de  $0.022$ , es decir  $p < 0.05$ .
7. El Clima Laboral en su dimensión relaciones interpersonales si influye muy significativamente en la motivación en su dimensión necesidades de afiliación del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.584$ , lo que quiere decir que la correlación es positiva moderada y un  $p$  de  $0.001$ , es decir  $p < 0.01$ .

8. El Clima Laboral en su dimensión relaciones laborales no influye en la motivación en su dimensión necesidades fisiológicas del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.217$ , lo que quiere decir que la correlación es positiva baja.
9. El Clima Laboral en su dimensión relaciones laborales si influye muy significativamente en la motivación en su dimensión necesidades de seguridad del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.525$ , la correlación es positiva moderada, sin embargo no es significativa con un  $p = 0.005$ , debiendo ser  $p < 0.01$ .
10. El Clima Laboral en su dimensión relaciones laborales no influye en la motivación en su dimensión necesidades de afiliación del personal administrativo, con un coeficiente de Pearson de  $r = 0.337$ , lo que quiere decir que la correlación es positiva baja.

## RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta que no existe una encuesta de clima laboral efectiva si no se considera la realidad diaria del entrevistado y no se llevan a cabo acciones de mejoras posteriores.

Los datos obtenidos no servirán de nada si la encuesta no se toma como un punto de partida para lograr una transformación cultural de la organización.

Luego de obtener los resultados y realizar un análisis exhaustivo, el siguiente paso será planificar e implementar nuevas medidas que favorezcan a mejorar el clima laboral recordando que a mayor nivel de motivación de los empleados, mayor nivel de productividad y éxito para la organización.

Aquí algunos consejos para mejorar el clima laboral:

- Con relación a los Directivos: Implementación de programas de capacitación especializados dirigidos a todo el personal administrativo, a fin de ampliar conocimientos para la prestación de un mejor servicio y, por ende, elevar el desempeño laboral, así como la implementación de actividades recreativas y de reconocimiento de méritos, con la finalidad de robustecer el clima laboral. Fecha tentativa 2018, responsable Sub Gerencia de Recursos Humanos.

- Con relación a las acciones. - En el Plan Operativo Institucional debe contemplarse la ejecución de las actividades enunciadas en el párrafo que antecede. Fecha tentativa 2018, responsable Sub Gerencia de Recursos Humanos.
- Con relación a la normatividad intrainstitucional. - Como alternativa a las recompensas, algunos expertos recomiendan que los gerentes fomenten un ambiente laboral positivo y optimista, con la esperanza de que el entusiasmo se convierta en motivación, así mismo es importante tener una gerencia participativa. Fecha tentativa 2018, con responsabilidad en todos los gerentes.
- Con respecto a los recursos económicos. - El presupuesto debe contener la suficiente provisión presupuestaria para atender con holgura los requerimientos orientados a la optimización de la percepción de satisfacción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral. Fecha tentativa noviembre 2017, responsable Sub Gerencia de Recursos Humanos.
- Diseñar trabajos alternativos con horarios flexibles que le permitan equilibrar su vida laboral con la personal, otra alternativa son los puestos compartidos para aligerar la carga, implementar trabajo a distancia (trabajar desde su casa) relacionado al trabajo virtual. Fecha tentativa 2018, responsable Sub Gerencia de Recursos Humanos.
- Implementar el uso de recompensa para motivar a los trabajadores: Establecer una estructura salarial, el mejor sistema de salarios es el que remunera lo que vale tu trabajo y que también efectúa un pago competitivo en relación con el mercado laboral. Fecha tentativa 2018, responsables gerente general y Sub Gerencia de Recursos Humanos.

## REFERENCIA:

Álvarez, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC un método de análisis para su intervención.

Alvizurez, P. (1997). Manual de comunicación lingüística. Guatemala: NM.

Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. España: Ediciones Paidós.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (Séptima Edición ed.). Brasil: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Chávez, C. Clima laboral en las organizaciones. Monografias.com. Recuperado el 10 de julio del 2017, de: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>

Cortes, N. M. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. México: Veracruz.

Cuevas, J. (2010). Características del clima Organizacional. Blog Psicología y Empresa, renovando empresas con talento humano. Recuperado el 10 de julio del 2017, de: <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>.

Daniel Pérez, J. (2010). El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote”. (Tesis doctoral). Escuela de Post grado. Universidad San Pedro, Chimbote.

Eldin, F. (1998). El Management de la Comunicación. Argentina: Edicial S.A.

Escat Cortés, (2016), Artículo Definición de Clima Laboral. M. De gerencia.com. Recuperado el 18 de mayo del 2017, de: [http://www.degerencia.com/articulo/definicion\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral).

Espinoza, R. (2005). Clima organizacional. Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos. Guatemala.

Fernández, J. L. (1999). La comunicación en las relaciones humanas. México: Trillas.

Fernández, R. (2009). Factores que afectan el clima organizacional. Monografias.com. Recuperado el 10 de julio del 2017, de: <http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contra-clima-organizacional/factores-contra-clima-organizacional2.shtml>

Gaitán, J. (2016). Procesos Administrativos. Blog. Recuperado el 27 de julio 2016, de: <http://direccionyliderazgo2016.blogspot.pe/2016/07/1-comente-el-ciclo-motivacional-teniendo.html>

García-Allen, J. (2016). Tipos de motivación. Blog Psicología y Mente. Recuperado el 10 de julio del 2017, de: <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-motivacion#!>

Gaynor, E. (2017). La Motivación - Desarrollo Organizacional e Inteligencia Emocional. Recuperado el 29 de junio del 2017, de: <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion/motivacion.shtml#ixzz4IPkAbjRH>

Gilmar. C. (1999). Clima Organizacional en las empresas chilenas. Revista de psicología social e institucional. Volumen 1, número 2. Recuperado el 10 de julio del 2017, de: <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>.

Goldhaber, G. M. (1977). Comunicación organizacional. México: Logos.

Goldman, K. (2014). Variables que afectan el clima laboral. Recuperado el 28 de junio del 2017, de: <http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeno-laboral/>. 1-4.

Gómez, H. El Clima Laboral y la motivación. Recuperado en 22 de mayo del 2017, de: <http://liderar.org/el-clima-laboral-y-la-motivacion/>

Goncalves, A. (2000). El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá.

- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. España: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- González, R. (2013). Clima y Motivación en la empresa. Escuela de negocios y dirección. España Madrid.
- Hernández, E. (2015). Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador. Recuperado el 20 de junio del 2017, de: <http://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>. 1-4.
- Hernández, R. & Fernández. C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación, Tercera Edición. pp. 1-23. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Ibarra, C. (2011). Tipos de Investigación: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Correlacional. Recuperado el 15 de junio del 2017, de: <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.pe/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>. 1-2.
- Litwin, George H. "Climate and motivation: An experimental study", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. Organizational Psychology: A Book of Readings, Englewood Chiffs, Prentice-Hall, 1971, p. 111. Citado por: Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 49
- Lucas Marin, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. España: Bosch casa editorial.
- Manene. I. (2013). El clima laboral y organizacional. Blog Actualidad Empresa. Recuperado el 10 de Julio del 2017, de <http://actualidadempresa.com/el-clima-laboral-y-organizacional/>
- Montoya, H. La Prensa, Diario de Honduras, Suplementos, 01 del 2010. Recuperado el 25 de mayo del 2017, de: <http://www.laprensa.hn/suplementos/743532-98/10-factores-que-desmotivan-a-los-empleados>
- Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.

National Association for Mental Health, Mental Health Is 1-2-3, 1ª ed., Nueva York, Columbus Circle, 1990. Citado por: Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Reyes León, V. (2013). La comunicación al interior de las organizaciones: Un factor clave en su desarrollo estratégico. RRPPNet. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de: [www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm](http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm)

Robbins, S. P. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Rodríguez, P. (2009). Comunicacion.net. Recuperado el 20 de mayo del 2017, de: <http://tiposdecomunicacion.net/>

Romero Nima, J. (2014). Diagnóstico situacional de una Universidad del norte del Perú. (F. Morán Alva, Entrevistador)

Romero, P. (2011). Impacto de un modelo de comunicación corporativa y la satisfacción del personal de Caja Trujillo. Trujillo, Trujillo, Perú.

Schein E. (1988). La cultura empresarial y EL liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.

Solís Robles, V. (2003). Análisis de La Motivación del Personal en relación con el clima Organizacional. (Tesis Licenciatura). Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Somoza, F. (1996). La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa. Barcelona: Alta Dirección.

Toro Álvarez, F., Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional vol. 17 N°2, 1998, p.36. Citado por: Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública.

Universidad Cesar Vallejo. Resolución Rectoral N°0510-2016/UCV. Recuperado el 16 de julio del 2017, de:

[https://www.ucv.edu.pe/datafiles/TRANSPARENCIA/RR.%20N.%C2%B0%200510-2016-UCV\(Misi%C3%B3n,%20Visi%C3%B3n,%20Valores\).pdf](https://www.ucv.edu.pe/datafiles/TRANSPARENCIA/RR.%20N.%C2%B0%200510-2016-UCV(Misi%C3%B3n,%20Visi%C3%B3n,%20Valores).pdf)

Vértice, E. (2008). Comunicación interna, Gestión de empresas. España: Vértice.

Vicerrectorado administrativo. (2014). Informe anual 2014. Piura: Universidad Privada del Norte del Perú.

Zevallos Luque, R. (2007). Diseño de estrategias de motivación para mejorar el desarrollo institucional. Recuperado del 20 de marzo del 2017, de: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

# ANEXOS

**ANEXO N° 1: CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE CLIMA LABORAL**

		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
INFRAESTRUCTURA	• ¿Considera que sus funciones son ejercidas en un ambiente físico adecuado?				
	• ¿Considera que necesitan de la construcción de un nuevo local, que cumpla con exigencias de seguridad, privacidad y proporcionalidad con la cantidad de personal que lo conforma?				
	• ¿Estima usted que el mobiliario actual para el desarrollo de las funciones del personal es óptimo tanto en calidad como en cantidad?				
RELACIONES INTERPERSONALES	• ¿Se persigue dar solución a los problemas y conflictos que se dan en la institución?				
	• ¿El personal admite sugerencias de los demás colaboradores, para rectificar las equivocaciones cometidas?				
	• ¿Prevalece el consenso en los pactos que se adoptan por el beneficio institucional?				
	• ¿Se fomenta y mantiene la armonía entre el personal y los empleadores, a través del diálogo?				
	• ¿Se evitan conflictos de intereses entre los fines institucionales con intereses personales o profesionales?				
	• ¿Se genera y transmite información útil, oportuna, pertinente, comprensible, fiable y verificable?				
RELACIONES LABORALES	• ¿Se proponen innovaciones, estrategias o procedimientos técnicos de trabajo que contribuyen a mejorar las acciones administrativas?				
	• ¿Se escucha las opiniones del personal con respecto al ejercicio de las actividades administrativas?				
	• ¿Se reconoce el esfuerzo del personal que tienen una labor destacada?				
	• ¿Se efectúa la evaluación del rendimiento de manera integral y objetiva?				
	• ¿El personal se preocupan por mantener elevada su capacidad e idoneidad para el ejercicio de sus funciones?				
	¿Se identifican las necesidades de capacitación así como la verificación y calificación de los logros de modo individual y, cuando corresponda, grupal?				

**ANEXO N° 2: CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE MOTIVACIÓN**

		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
NECESIDADES FISIOLÓGICAS	• ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?				
	• ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?				
	• ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?				
	• ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?				
NECESIDADES DE SEGURIDAD	• ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?				
	• ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?				
	• ¿Mi trabajo es una fuente que me genera preocupación y estrés?				
	• ¿Considero que mi lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor?				
NECESIDADES DE AFILIACIÓN	• ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?				
	• ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?				
	• ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?				
	• ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?				

### ANEXO N° 3: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

#### Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, la n variable debería realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de la n variables observadas.

Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

$S_t^2$ = varianza total de los individuos

#### VARIABLE: CLIMA LABORAL

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,961	,962	15

#### Interpretación:

Según George y Mallery (1995) menciona que el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptables, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 – 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

En nuestra variable percepción de servicio con un valor  $\alpha=0.962$ , podemos concluir que el instrumento es confiable estadísticamente para ser aplicado en diferentes poblaciones.

**VARIABLE: MOTIVACIÓN**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,853	,856	15

**Interpretación:**

Según George y Mallery (1995) menciona que el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptables, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 – 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

En nuestra variable percepción de servicio con un valor  $\alpha=0.856$ , podemos concluir que el instrumento es confiable estadísticamente para ser aplicado en diferentes poblaciones.

#### ANEXO N° 4: DATOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS – CLIMA LABORAL

	PREGUNTA	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
INFRAESTRUCTURA	1	182	42	60	0
	2	132	61	91	0
	3	132	42	80	30
RELACIONES INTERPERSONALES	4	110	52	112	10
	5	113	81	40	50
	6	111	83	90	0
	7	80	94	80	30
	8	122	102	60	0
	9	90	64	110	20
	10	142	62	80	0
RELACIONES LABORALES	11	122	71	81	10
	12	132	72	80	0
	13	101	52	91	40
	14	70	74	130	10
	15	101	73	50	60

## ANEXO N° 5: DATOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS – MOTIVACIÓN

	PREGUNTA	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
NECESIDADES FISIOLÓGICAS	1	41	61	131	51
	2	31	51	141	61
	3	62	120	82	20
	4	93	90	91	10
NECESIDADES DE SEGURIDAD	5	93	100	81	10
	6	92	111	71	10
	7	42	61	101	80
	8	73	81	120	10
NECESIDADES DE AFILIACIÓN	9	41	82	111	50
	10	62	81	121	20
	11	94	20	140	30
	12	53	111	90	30

## ANEXO N° 6: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA CESAR VALLEJO



### RESEÑA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

#### 25 AÑOS IMPULSANDO TUS GANAS DE SALIR ADELANTE

Todo gran proyecto en la vida inicia como un sueño: estudiar una carrera, crear una empresa, formar una familia. La Universidad César Vallejo no es la excepción. Nacimos el 12 de noviembre de 1991 en la ciudad de Trujillo, como un emprendimiento que buscaba transformar la educación.

Haber recorrido parte del camino no significa que hemos dejado de soñar. Pero, a diferencia de entonces, ya no hablamos solo de sueños, sino también de realidades. Hablamos de metas cumplidas, de vidas transformadas. Hablamos de profesionales que han sido formados para contribuir al desarrollo del país, un país de oportunidades, un país de emprendedores.

Construimos este proyecto con perseverancia y hoy lo seguimos alimentando de innovación. Continuamos esforzándonos por afianzar estos valores en un propósito impostergable para la superación.

Aprender para innovar, innovar para emprender. Esta es la esencia de una institución joven, no por sus años, sino por su espíritu. Esta es la esencia de una universidad que se reinventa día a día por sus estudiantes y para su comunidad. Este es el espíritu de una universidad Innovadora para gente que quiere salir adelante.

*Somos la Universidad César Vallejo.*

UCV.EDU.PE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

100 AÑOS DE PLATA

### Misión

La Universidad César Vallejo forma profesionales emprendedores, con valores, sentido humanista, científico y tecnológico; comprometidos con la transformación de la sociedad global para el desarrollo sostenible.

### Visión

Al 2021 la Universidad César Vallejo será reconocida como una institución innovadora que forma emprendedores con responsabilidad social.

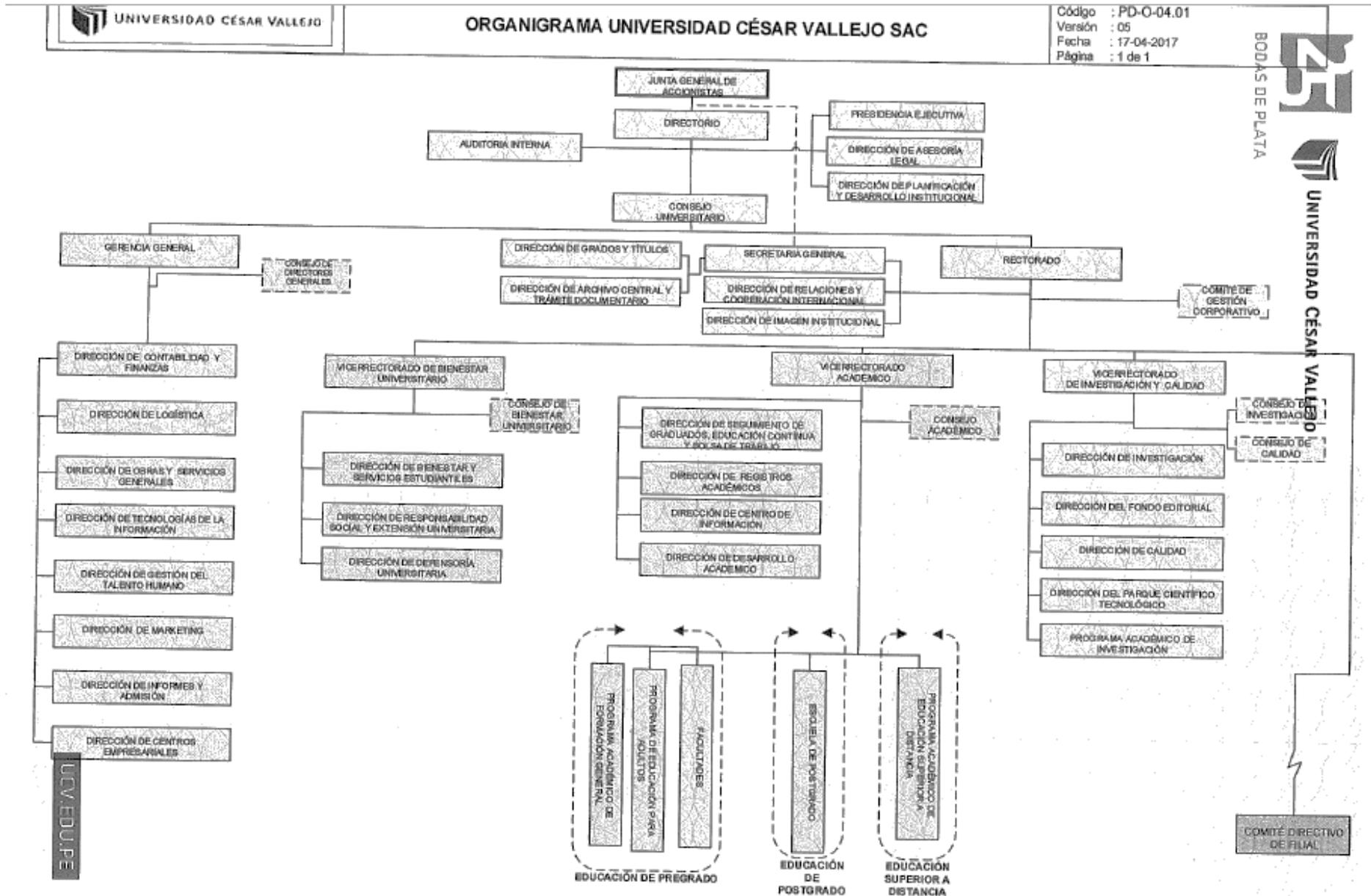
### Valores - Marco axiológico

Los siguientes valores identifican a nuestra institución y le otorgan presencia dentro de la sociedad:

Libertad - Verdad - Honestidad - Justicia - Respeto - Solidaridad - Responsabilidad - Democracia - Innovación - Emprendimiento - Competitividad.

UCV.EDU.PE

**ANEXO N° 7: ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - SEDE PIURA**



## ANEXO N° 8: CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN



### CONSTANCIA

A QUIEN CORRESPONDA:

El Jefe de Gestión del Talento Humano de la Universidad César Vallejo – Piura

CERTIFICA, Que:

*El Sr. FEDERICO DEL CID MORÁN ALVA*

El año 2014, realizó un trabajo de Investigación, mediante encuestas, en los diferentes departamentos administrativos de la UCV-PIURA, para medir la Influencia del Clima Laboral en la Motivación del Personal.

Se expide la presente constancia para los fines que se estime pertinente.

Piura, 05 de octubre de 2017



UCV.EDU.PE