

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE  
LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO ALVARADO  
E.I.R.L Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL CHICLAYO, 2016-2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR  
ALVARADO VENTURA, ANTHONY JAIME**

**Chiclayo, 19 de Octubre de 2018**

**MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE  
LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO ALVARADO  
E.I.R.L Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL CHICLAYO, 2016-2017**

POR:

**ALVARADO VENTURA, ANTHONY JAIME**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo,

para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgr. Girón Córdova, Camilo

PRESIDENTE

---

Mgr. Angulo Bustíos, Luis

SECRETARIO

---

Mgr. Martel Acosta, Rafael

ASESOR

Chiclayo, 19 de Octubre de 2018

## **Dedicatoria**

A Dios por ser mi sendero y luz en el camino de la vida dándome la fortaleza para seguir adelante. A mis padres por todo el esfuerzo realizado para lograr ser una persona de bien, por su amor diario, el apoyo constante en los momentos difíciles y por la paciencia. A mis hermanos no sólo por su apoyo en la realización de este proyecto, sino por todos los maravillosos momentos que pasamos en este largo proceso.

## **Agradecimiento**

Agradezco a los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas por sus enseñanzas y orientaciones que contribuyeron con mi formación profesional, en especial al Mg. Rafael Martel Acosta por el asesoramiento y disponibilidad para compartir sus conocimientos y experiencias.

## Resumen

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de encontrar correlación entre las variables Motivación Laboral y Clima Organizacional dentro de la población de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L., para esto fue necesario la utilización de dos cuestionarios para recolectar datos de los 36 colaboradores pertinentes a sus distintas áreas , uno mide la Motivación Laboral y el otro el Clima Organizacional, estos son propuestos en los modelos ML-ORG de Julio Jaramillo (2011) y el de Litwin y Stringer (1968) respectivamente. Para la correlación de las dos variables se empleó el coeficiente Spearman, asimismo la validez y confiabilidad de los instrumentos fueron debidamente demostradas y los datos obtenidos se procesaron en el programa estadístico SPSS.

Los resultados obtenidos según el objetivo general indican que la variable motivación influye en un (94,6%) en la de clima organizacional, por lo cual se concluye que para mejorar aspectos del Clima Organizacional de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L se tiene que trabajar en la Motivación Laboral de los colaboradores.

Este estudio demuestra que la motivación de los colaboradores se encuentra en un nivel alto (54.8%) y la medición del clima organizacional de la empresa se encuentra en un nivel bueno (64.4%).

**PALABRAS CLAVES:** Clima Organizacional, Motivación Laboral, Empresa de Transportes.

## **Abstract**

The present investigation was carried out with the objective of finding correlation between the variables Labor Motivation and Organizational Climate within the population of the Transport Company Tourism Alvarado EIRL, it was necessary the use of two questionnaires to collect data of the 36 collaborators pertinent to Its different areas, one measures Labor Motivation and the other the Organizational Climate, these are proposed in the ML-ORG models of Julio Jaramillo (2011) and the models of Litwin and Stringer (1968) respectively. For the correlation of the two variables, the Spearman coefficient was used, and the validity and reliability of the instruments were duly demonstrated and the data obtained were processed in the SPSS statistical program.

The results obtained according to the general objective indicate that the variable motivation influences (94.6%) in the organizational climate, so it is concluded that in order to improve aspects of the Organizational Climate of the Tourism Company Alvarado EIRL, work has to be done in The Labor Motivation of the collaborators.

This study shows that in general, employee motivation is at a high level of (54.8%) and the company's organizational climate measurement is at a good (64.4%).

**KEYWORDS:** Organizational Climate, Work motivation, carrier.

## Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
<b>I. Introducción</b> .....	9
<b>II. Marco Teórico</b> .....	11
2.1. Antecedentes del problema.....	11
2.2. Bases Teórico científicas .....	13
2.2.1. Clima Organizacional.....	14
2.2.2. Motivación Laboral .....	16
<b>III. Metodología</b> .....	19
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	19
3.2. Diseño de investigación.....	19
3.3. Población, muestra y muestreo .....	19
3.4. Criterios de selección.....	20
3.5. Operacionalización de variables .....	21
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	23
3.7. Procedimientos .....	25
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	26
3.9. Matriz de consistencia .....	28
3.10. Consideraciones éticas .....	29
<b>IV. Resultados y discusión</b> .....	30
4.1. Resultados.....	30
4.2. Discusión .....	39
<b>V. Conclusiones</b> .....	50
<b>VI. Recomendaciones</b> .....	51
<b>VII. Referencias bibliográficas</b> .....	52
<b>VIII. Anexos</b> .....	55

## Índice de Tablas

Tabla 1: Número de colaboradores.....	20
Tabla 2: Grupos de Estudio .....	20
Tabla 3: Operacionalización de variables.....	21
Tabla 4: Confiabilidad Test Motivación según Pedro Jaramillo .....	25
Tabla 5: Confiabilidad Test Clima Organizacional según Litwing y Stringer .....	25
Tabla 6: Confiabilidad de Instrumentos .....	25
Tabla 7: Matriz de consistencia.....	28
Tabla 8: Dimensión Factor Higiénico .....	30
Tabla 9: Dimensión Factor Motivacional.....	31
Tabla 10: Dos Factores de Herzberg .....	31
Tabla 11: Dimensión Estructura.....	32
Tabla 12: Dimensión Responsabilidad.....	32
Tabla 13: Dimensión Recompensa.....	33
Tabla 14: Dimensión Desafíos .....	33
Tabla 15: Dimensión Relaciones.....	34
Tabla 16: Dimensión Cooperación.....	34
Tabla 17: Dimensión Estándares .....	35
Tabla 18: Dimensión Conflictos.....	35
Tabla 19: Dimensión Identidad .....	36
Tabla 20: Clima Organizacional según Litwin y Stringer.....	36
Tabla 21: Relación de la Motivación en el Clima Organizacional.....	37
Tabla 22: Relación de los factores Motivacionales en el Clima Organizacional .....	38
Tabla 23: Prueba de normalidad.....	39



## **I. Introducción**

En la actualidad, en un mundo competitivo y globalizado, los líderes y directivos de las organizaciones no pueden dejar de reconocer que para cumplir con los fines y propósitos de sus representadas es altamente relevante tomar en cuenta la gestión del talento humano.

Las empresas a nivel mundial, independientemente de su tamaño, advierten que toma muchos años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la formación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que han comenzado a considerar el talento humano como su capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más decisivas, sin embargo, realizarlo no es tarea sencilla.

Gutiérrez (2015) afirma que existen dos factores claves para la correcta administración y gestión del talento humano: el clima organizacional y la motivación laboral, estos han servido en la mayoría de estudios peruanos a modo de termómetros o herramientas de diagnóstico que facilitan conocer los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones.

La empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L, está ubicada en el departamento de Lambayeque (Perú) y se dedica al transporte de pasajeros cubriendo las rutas de Chiclayo, Lima y viceversa; con el transcurrir de los años ha venido creciendo constantemente, logrando así su permanencia y posición en el mercado, sin embargo, no ha desarrollado su capital humano, afectando su clima organizacional y a su vez la motivación de sus colaboradores. Los problemas más evidentes dentro de la empresa son: el conflicto entre los tripulantes, discusiones, las renuncias inesperadas, comunicación sesgada de parte del gerente hacia los colaboradores convirtiéndose luego en falta de confianza, constantes inasistencias y el estilo de liderazgo autoritario.

Por lo cual, de acuerdo a la situación problemática presentada líneas arriba, se desprendió el siguiente planteamiento del problema: ¿Existe relación entre la motivación laboral en los colaboradores de la Empresa de transportes Turismo Alvarado E.I.R.L y el clima organizacional?

En cuanto al objetivo general, este fue el siguiente: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la motivación laboral del personal de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L, del cual también se desprenden dos específicos: Determinar el nivel de las dimensiones de clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968) en los

colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. y determinar el nivel de las dimensiones de motivación laboral según el modelo de ML-ORG (2011) en los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L.

La justificación de la investigación, radica que en la actualidad el mundo empresarial considera sumamente importante el capital humano, siendo este su principal factor para su buen funcionamiento. Por otro lado, fue importante llevar a cabo esta investigación pues servirá como antecedente para futuras investigaciones sobre mejora de clima organizacional y motivación laboral en empresas de transportes dentro del ámbito organizacional de nuestro país. Asimismo, la justificación estuvo determinada por los aportes que se realizaron para mejorar el clima organizacional y motivación en los colaboradores de la empresa con la finalidad de mejorar las condiciones laborales dentro de la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron los cuestionarios propuestos en los modelos de Litwin y Stringer para la variable de Clima organizacional y en cuanto a Motivación Laboral el cuestionario ML-ORG del profesor Pedro Jaramillo.

A continuación, se presentan los principales antecedentes y bases teóricas analizadas, asimismo se detallan los materiales, métodos y técnicas, como punto final se dará a conocer los resultados, discusión y conclusiones del presente trabajo de investigación.

## II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes del problema

Concluido ya el análisis de la situación problemática, el problema de investigación, hipótesis y los objetivos a los que se pretende llegar, es importante presentar un listado de tesis y documentos científicos que han sido los pilares para generar los antecedentes, además de ser claves e imprescindibles para sostener la discusión de los resultados, así como para la definición de los modelos a utilizar en la presente tesis.

Bhattacharya y Mukherjee (2013), en su investigación *Organizational Climate and Work Motivation - a study on private sector organization*, la cual tuvo como objetivo principal estudiar la relación entre el clima y la motivación laboral de la organización según la percepción de los empleados del sector privado. Dio a conocer dos cuestionarios utilizados para medir las variables, el primero para clima organizacional donde abarca cinco categorías: comunicación, reglas, estructura, responsabilidad y recompensa; en el cual se respondía utilizando la escala tipo Likert.

El cuestionario de motivación laboral consta de 26 preguntas, cada una de ellas con cinco alternativas. La utilidad práctica de este cuestionario es medir la motivación en el trabajo y la satisfacción de los empleados de los diferentes estratos en cualquier industria u organización. Esto ayuda en la evaluación de su motivación en el trabajo, tanto intrínseco como extrínseco. Se concluyó que existe una relación positiva entre el clima organizacional y la motivación en el trabajo según lo expresado por los empleados de la organización del sector privado. Además, se aprecia que la estructura organizativa, el canal comunicacional adecuado, buen paquete de remuneración, promoción, sistema de recompensas, etc. afecta a la motivación en el trabajo de los empleados.

Escobar (2014), en su proyecto de tesis “Clima Laboral de la Empresa de Transporte La Chaqueña S.A.T.C”, tuvo como objetivo evaluar el clima laboral que existe en la empresa de transporte La Chaqueña S.A.T.C con el fin de medir los factores que influyen, los cuáles son: Autonomía, Motivación, reconocimiento, relaciones interpersonales y responsabilidad. Se trató de analizar cada uno de los datos obtenidos y a partir de ello determinar qué aspectos constituyen las fortalezas de la empresa y cuáles son las debilidades que influyen en un rendimiento laboral positivo o negativo. La metodología empleada fue la recolección de datos a través de una encuesta que consta de 10 preguntas acerca del clima laboral. La conclusión

principal dio a conocer que el Clima laboral se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados, así como en su conducta afectando directamente su comportamiento y por consecuencia su desempeño laboral y por ello es imprescindible implementar en las empresas modelos para la evaluación del clima laboral, puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral.

Rusu y Avasilcai (2014), en su investigación “Linking human resources motivation to organizational climate”, cuyo objetivo principal fue resaltar las dimensiones más relevantes del clima organizacional que aumentan la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados de las industrias rumanas, de acuerdo con la teoría de la dualidad de factores de Herzberg, teoría que también se utilizó para medir la variable de motivación en el presente proyecto de tesis. Por otro lado, se identificó las características de trabajo y de los factores de clima organizacional que influyen y mejoran el trabajo de los empleados de empresas industriales. Fue relevante para la presente investigación este estudio pues nos mostró que para medir la correlación de entre el clima organizacional y las variables motivacionales se utiliza el coeficiente de Spearman, con el uso de este instrumento estadístico se obtuvieron resultados precisos en cuanto al nivel de la motivación de los empleados en relación con el clima organizacional, además se observa que los datos obtenidos se insertan en el programa estadístico SPSS.

En cuanto a las conclusiones, nos muestra que una buena colaboración con los colegas de trabajo influye positivamente en la importancia que ofrecen a la retroalimentación positiva recibida de estos y los directivos al lograr actuaciones en el trabajo, a un gerente eficiente y a las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa. Se recomendó a los gerentes ofrecer apoyo a los empleados en la realización de sus tareas de trabajo, ya que esto tiene una influencia directa en el aumento de su motivación intrínseca.

Para complementar, Talledo (2015), en su estudio “Clima Organizacional y su relación con la Motivación laboral del personal de una empresa de transportes”, quien realizó una investigación descriptiva - correlacional, con el objetivo al igual que la presente investigación, de determinar la relación existente entre el clima organizacional y la motivación laboral en el rubro del transporte terrestre de pasajeros, converge también la unidad de análisis a investigar pues se centra en los colaboradores de la organización.

Para conocer el nivel del clima organizacional, utilizó el Test de Escala de Clima Laboral de Sonia Palma basado en las cinco variables que inciden en el clima organizacional: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, así mismo la Escala de Motivación Laboral-ORG del profesor Pedro Jaramillo para medir la motivación de los colaboradores. El primer modelo cuenta con un total de 51 ítems, y el segundo con un total de 41.

El autor concluyó que no siempre existe relación significativa entre las variables clima y motivación laboral del personal de la empresa de Transportes, a pesar que la investigación demostró que existía un clima organizacional favorable dentro de esta, debido a las adecuadas interacciones que existen en la misma. En cuanto a la motivación laboral, se concluyó que estuvo en una ponderación promedio, mostrando que la mayoría de trabajadores mantiene una motivación con tendencia normal. Además, se recomendó la evaluación semestral del clima organizacional, desarrollar programas y actividades que contribuyan a motivar a los colaboradores y fomentar actividades de integración para generar dinamismo.

De acuerdo a lo presentado anteriormente, se dedujo que la mayoría de las investigaciones analizadas en los párrafos anteriores, tanto a nivel nacional e internacional se basaron en la teoría motivacional de Herzberg de una u otra manera, resaltando la importancia de estudiar los factores motivacionales e higiénicos que mueven a los colaboradores y cómo estos influyen positiva o negativamente en el clima organizacional.

## 2.2. Bases Teórico Científicas

Luego de analizar minuciosamente los antecedentes se presentan las principales definiciones y teorías pertinentes a las variables estudiadas, estas están estrechamente relacionadas con los modelos utilizados en la investigación. Si bien es cierto existe una limitación debido a las pocas investigaciones de estas variables en empresas de transporte terrestre de pasajeros, no impidió utilizar el modelo Bifactorial de Herzberg, desarrollado y modificado para acoplarlo a la realidad nacional por el profesor de psicología, Pedro Jaramillo en su modelo ML-ORG. Para el clima organizacional, se utilizó el modelo de dos autores muy reconocidos en el mundo científico por sus grandes aportes a este tema como lo son Litwin y Stringer.

### 2.2.1. Clima Organizacional

En el año 1960 se dieron las primeras luces sobre el concepto de Clima Organizacional al ser abarcado por primera vez en el campo psicológico/industrial por Gellerman. Debido a la juventud en la que se encuentra la investigación aún no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una definición clara.

El Clima Organizacional se ha convertido en estos tiempos en un tema sumamente importante para las empresas que buscan en todo momento mejorar el ambiente donde laboran sus colaboradores, alcanzando por ende un aumento en la productividad sin sacrificar el talento humano.

Chiavenato (2012), “El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones.”

Brunet (2002) afirma que “en una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana.”

Brunet (2004) manifiesta que “Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes.”

Méndez (2006) afirma que “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.”

### 2.2.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Litwin Y Stringer

Existen diversas teorías relacionadas al Clima Organizacional, pero para el presente estudio es pertinente hablar de la teoría propuesta por Litwin y Stringer, pues el modelo a seguir para la evaluación de esta variable es el mismo propuesto por estos autores.

El modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) pretende facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen en la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que integran el clima como una totalidad.

Estos autores en el año 1968 realizaron un estudio experimental denominado “Motivación y Clima Organizacional”, para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

Litwin y Stringer intentaron analizar y definir diferentes dimensiones del Clima Organizacional, que influyen en la conducta motivada. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarlas y analizarlas. Con el objetivo de medir el Clima Organizacional con razonable confianza y validez, estos autores diseñaron un instrumento para recolectar información que consiste en un cuestionario con 53 ítems.

Como afirman Litwin y Stringer el clima organizacional depende de nueve dimensiones:

1. Estructura: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
2. Responsabilidad: Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
3. Recompensa: Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
7. Estándares: Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.
8. Conflicto: Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### 2.2.2. Motivación Laboral

La motivación son los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Según Chiavenato (2005), la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, por lo tanto, cabe señalar que un mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo es decir puede estar muy motivado en un momento y menos motivado en otra ocasión.

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

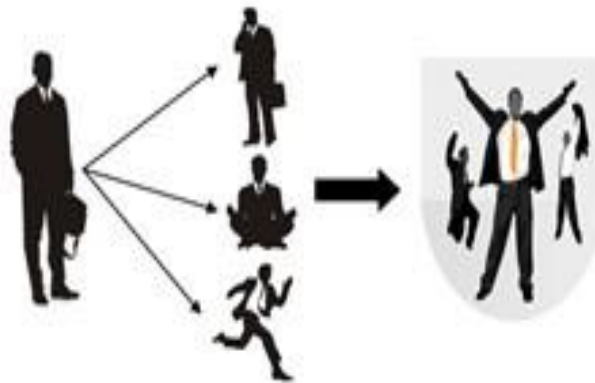


todos estos factores, tanto internos como externos juegan un papel principal, si se tiene un ambiente hostil en el trabajo la motivación no puede ser efectiva.

Reeve (2003) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta” Morris y Maisto (2001), “La motivación se refiere en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro, son aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción.”

Otros autores prefieren definir la motivación como un proceso, parece más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad.

Sintetizando el conocimiento expuesto anteriormente, se puede decir, que la motivación es un concepto dinámico que genera cambio en las personas; que toma en cuenta la historia personal y su experiencia, que puede atribuirse a estímulos externos, pero también internos. (Ver Figura 01)



La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Figura 1: Motivación

Fuente: Chiavenato (2005)

### 2.2.2.1. Teoría de la Motivación de Frederick Herzberg

Conocida también como Teoría de los dos Factores. Establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción; existen dos tipos de factores:

1. Los Factores Higiénicos o Preventivos: tales como el salario, las condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción, pero no producen motivación satisfacción.
2. Los Factores Motivacionales: tales como el reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avances y trabajo en sí) sí produce satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho y por lo tanto no motivado. Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente.

Cabe mencionar que no se detalla el modelo de Pedro Jaramillo pues la escala ML-ORG diseñada por este autor se basa principalmente en la teoría de los dos factores de Herzberg. Se creyó pertinente entonces abordar la teoría de este último ya que es un modelo validado hace ya muchos años por la comunidad científica y con la finalidad de no caer en la redundancia.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

Según Bernal (2010), la investigación cuantitativa se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables de deductiva. De acuerdo con lo anterior, el enfoque de la investigación realizada fue de tipo cuantitativa pues se analizaron diversos documentos científicos para entender la problemática a investigar y luego se realizó una serie de encuestas a los colaboradores de la organización de donde se extrajeron datos cuantitativos para su posterior análisis.

En cuanto al diseño de la investigación, esta fue correlacional pues según Salkind (1998), la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con lo mencionado líneas atrás, se le da este carácter pues se pretendía encontrar una posible correlación entre la variable de Motivación Laboral y Clima Organizacional.

#### **3.2. Diseño de investigación**

Para Sampieri (2003), el diseño no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. A su vez, señala que este diseño, tomando en cuenta el tiempo en el cual se recolectaron los datos, es también transversal, en el cual se recolectan los datos en un solo momento y único momento, su propósito es describir las variables y su incidencia de interrelación en un momento dado. Tomado en cuenta lo mencionado anteriormente, el diseño de esta investigación fue no experimental de corte transversal, porque describe la situación de la empresa y sus colaboradores en un momento determinado.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población de esta investigación, como se observa en la Tabla N° 1 estuvo conformada por el total de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L, la cual estuvo constituida por un total de 36 colaboradores distribuidos en distintas áreas.

Tabla 1: Número de colaboradores

	<b>N° DE COLABORADORES</b>
<b>Choferes-Copilotos Ayudantes</b>	22
<b>Ventas de pasaje</b>	9
<b>Mecánicos</b>	1
<b>Administrativos</b>	4
<b>Total</b>	36

Fuente: Elaboración Propia

Para fines de la investigación se creyó conveniente dividir la población en dos grupos de estudio distribuidos en Administrativos y Operativos como se detalla en la Tabla N° 2.

Tabla 2: Grupos de Estudio

	<b>N° DE COLABORADORES</b>
<b>Operativos</b>	23
<b>Administrativos</b>	13
<b>Total</b>	36

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la muestra de la investigación, es el total de la población de colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado (Ver Tabla N° 1). No se realizó muestreo pues se encuestó a toda la población dado que la empresa cuenta con pocos colaboradores, lo que le dio el carácter de investigación de tipo censal.

#### 3.4. Criterios de selección

Se consideraron dos criterios para la selección de la población, siendo:

- Ser trabajador de la empresa estudiada, por motivo de que se realiza en los interiores del centro de laboral.
- El colaborador debe tener más de tres meses de trabajo, como condición mínima para que la evaluación sea lo más precisa posible.

## 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 3: Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO	ITEMS	TÉCNICA
CLIMA ORGANIZACIONAL (Dependiente)	Litwing y Stringer, (1968). Es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación	Estructura	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	Escala Ordinal: Tipo Likert	Cuestionario	14, 33, 41, 47	Encuesta
			Niveles de toma de decisiones			24, 28, 42	
			Cumplimiento de las reglas y procedimientos			1, 7, 23	
		Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas			2, 15, 34	
			Estándares de excelencia			8	
			Grado de flexibilidad			16, 25, 29	
		Recompensa	Reconocimiento			3, 17, 35, 43, 48, 53	
		Desafíos	Cálculo de toma de decisiones			26, 44	
			Reto que se pone el trabajador			4, 18, 36	
		Relaciones	Buenas relaciones con los grupos de trabajo			5, 19, 30, 37, 45	
		Cooperación	Ayuda entre los integrantes			9, 10, 20, 38, 51, 52	
		Estándares	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados			11, 49, 50	

			Niveles de desempeño			27,31	
		Conflicto	Efectividad en la integración dentro de la organización			46	
			Grado de tolerancia de diversas opiniones			12, 21, 39, 40	
		Identidad	Grado de identificación			6,13	
			Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales			22, 32	
MOTIVACIÓN (Independiente)	Idalberto Chiavenato (2005), La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Cabe señalar que un mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo es decir puede estar muy motivado en un momento y menos motivado en otra ocasión.	Factores Higiénicos	Beneficios y servicios sociales	Escala Ordinal: Tipo Likert	Cuestionario	2, 3, 4, 13, 41	Encuesta
			Supervisión			5, 7, 37	
			Condiciones físicas y ambientales			8, 9, 10	
			Salario			11	
		Factores Motivacionales	Realización			14, 15, 17, 18, 19, 20, 21 22, 34	
			Reconocimiento			23, 24, 25, 26, 35	
			Progreso Profesional			6, 16, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36	
			Responsabilidad			1, 12, 38, 39, 40	

Fuente: Elaboración propia según Litwin y Stringer (1968) y Pedro Jaramillo "ML-ORG" (2011)

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación toma como base el Modelo ML-ORG de Julio Jaramillo (2011) para la variable de Motivación Laboral y el Modelo de Litwin y Stringer (1968) para la variable de Clima Organizacional.

En cuanto a las técnicas de la recolección de datos utilizadas para la presente tesis, estas fueron:

#### a) Fuentes primarias:

Como primer punto para tener un diagnóstico claro de la problemática de la empresa se entrevistó al gerente de la organización recolectando de esta manera datos primarios y luego con esta información se planteó una encuesta pertinente a los colaboradores de empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L que mostró el grado de motivación laboral y clima organizacional en sus diferentes dimensiones.

Para esto, se utilizaron dos instrumentos que responden a los modelos seleccionados para el estudio y medición de las variables, tanto de Clima Organizacional como de Motivación Laboral:

El cuestionario propuesto en la Escala de Motivación Laboral del profesor Pedro Jaramillo y basada en los planteamientos teóricos de Frederick Herzberg (1959), diseñado con la escala tipo Likert, contiene 51 ítems y fue diseñado con la intencionalidad de explorar el grado de motivación bajo el cual laboran los colaboradores de distintas empresas, basado en dos dimensiones: motivacionales e higiene, así como el nivel de motivación en general.

En lo que respecta al Clima Organizacional el instrumento utilizado fue el cuestionario que plantea el modelo de Litwing y Stringer basado en nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad, que determinan el grado en el cual se encuentra el clima organizacional de las organizaciones, está comprendido por 41 ítems y diseñado también con la escala tipo Likert.

Dichos instrumentos estuvieron estructurados en dos bloques, el primero correspondiente a los datos generales de los encuestados y el segundo trata a cerca de las preguntas propuestas en los modelos a utilizar. El periodo de duración de las encuestas fue de enero a febrero del 2017.

Con el fin de reducir los sesgos de respuesta, propios de toda recolección de datos, se optó por dar carácter de anónimo a las encuestas y además para llevarla a cabo, se reunió a todos los colaboradores en una habitación, lo cual otorgó seguridad a los examinados para responder con honestidad.

Para ambos instrumentos, los examinados respondieron a las preguntas formuladas de acuerdo a la escala tipo Likert, puntuadas de acuerdo a los criterios establecidos. Los puntajes totales permiten categorizar tanto el clima organizacional como motivación laboral en: totalmente de acuerdo, en desacuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

#### b) Fuentes secundarias

Para los datos secundarios, fue indispensable la obtención de información recolectada de los diferentes libros y documentos científicos tanto digitales como físicos que fueron los pilares para el desarrollo de esta investigación, se nombran algunos: Talledo, (2015), en su estudio “Clima Organizacional y su relación con la Motivación laboral del personal de una empresa de transportes” de donde se obtuvo el modelo del profesor Pedro Jaramillo para la variable de Motivación Laboral; autores extranjeros como Rusu y Avasilcai, (2014), en su investigación “Linking human resources motivation to organizational climate” mostrando la utilidad y vigencia de la teoría de Frederick Herzberg en temas motivacionales, las dimensiones y características del clima organizacional y además el coeficiente Spearman para medir la correlación de las dos variables; por último Bhattacharya y Mukherjee, (2013) en su investigación *Organizational Climate and Work Motivation - a study on private sector organization*, mostró dos cuestionarios de utilidad práctica para las variables en estudio. En cuanto a la metodología de campo, se le da esta perspectiva pues se realizó una serie de encuestas propuestas en el Modelo ML-ORG de Julio Jaramillo para la variable de Motivación Laboral y el Modelo de Litwin y Stringer para la variable de Clima Organizacional. en los modelos a los colaboradores para recopilar información, cada una con sus respectivos ítems y dimensiones.



### 3.7. Procedimientos

#### Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos, fueron sometidos a juicio de expertos para validar su contenido, quedando un total de 33 preguntas en la encuesta correspondiente a Clima Organizacional y un total de 31 preguntas para la variable de Motivación Laboral. Asimismo, se utilizó el Alfa de Cronbach para los puntajes de los test de las pruebas empleadas, la cual demuestra la confiabilidad de la construcción de los instrumentos.

Tabla 4: Confiabilidad Test Motivación según Pedro Jaramillo

<b>Estadísticos de fiabilidad (M)</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>0.864</b>	31

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, en la Tabla nº 4, la escala utilizada para medir la variable de motivación laboral en esta investigación arroja un indicador de confiabilidad (0.864) aceptable.

Tabla 5: Confiabilidad Test Clima Organizacional según Litwing y Stringer

<b>Estadísticos de fiabilidad (co)</b>	
<b>Alfa de cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>0.710</b>	33

Fuente: Elaboración propia

La escala utilizada para medir la variable de clima organizacional en esta investigación, tal como se puede observar en la Tabla Nº 5, obtiene un indicador de confiabilidad (0.710), aceptable.

Tabla 6: Confiabilidad de Instrumentos

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>0.806</b>	64

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la Tabla N° 6 que ambas escalas utilizadas para medir la motivación laboral y clima organizacional en la presente investigación, arrojan un indicador de confiabilidad dentro de los márgenes aceptables (0.806).

Las correlaciones positivas evidencian de igual forma la confiabilidad de los resultados obtenidos.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Todos los datos debidamente sistematizados fueron analizados con el programa estadístico SPSS, donde se emplearon cuadros de doble entrada que generaron mayor facilidad para la realización de los diferentes procesos. Se procedió a elaborar gráficos de barras y de tortas para una mejor visualización de los resultados obtenidos y a su vez fueron descritos de manera narrativa, de esta manera se permite al lector una mayor comprensión y facilidad.

Para la evaluación de las variables en estudio se siguió el siguiente esquema:

#### Evaluación de la Variable Independiente

La variable independiente Motivación Laboral está compuesta por 01 indicador que asume 03 valores, tal como se detalla:

Indicador:

Nivel de Motivación

Valoración:

Bajo Nivel de Motivación Laboral: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 34 hasta 79.

Nivel Medio de Motivación Laboral: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 80 hasta 125 puntos.

Alto Nivel de Motivación Laboral: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 126 hasta 170 puntos.

#### Evaluación de la Variable Dependiente

La variable dependiente Clima Organizacional está compuesta por 01 indicador que asume 03 valores, tal como se detalla:

Nivel Malo de Clima Organizacional: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 36 hasta 72 puntos.

Nivel Regular de Clima Organizacional: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 73 hasta 114 puntos.

Nivel Bueno de Clima Organizacional: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 115 hasta 160 puntos.

Para determinar la relación de la motivación laboral en el clima organizacional se empleó el coeficiente de Spearman, mediante el cual se correlacionaron las dos dimensiones de Motivación Laboral con las nueve dimensiones de Clima Organizacional de igual manera se hizo uso de estadísticas descriptivas pertinentes para análisis específicos.

## 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 7: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuál es el grado de motivación laboral en los colaboradores de la empresa de transporte Turismo Alvarado E.I.R.L. y su relación con el clima organizacional?	General: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la motivación laboral del personal de la empresa de transporte Turismo Alvarado E.I.R.L.	Independiente	Cuantitativo	La población está conformada por el número de trabajadores encuestados que son 36	Encuesta	Las medidas estadísticas a utilizar:  Coeficiente de correlación de Spearman
	Específicos: 1. Determinar el nivel de las dimensiones de clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer en los colaboradores de la empresa de transporte Turismo Alvarado E.I.R.L.	Motivación	DISEÑO	MUESTRA	INTRUMENTO	
	2. Determinar el nivel de las dimensiones de motivación laboral según el modelo de ML-ORG en los colaboradores de la Empresa de transporte Turismo Alvarado E.I.R.L.	Dependiente Clima Organizacional	No experimental	La muestra está conformada por la misma cantidad de población.	Cuestionario	

Fuente: Elaboración propia

### 3.10. Consideraciones éticas

En la investigación, los datos de los encuestados se protegieron de la siguiente forma:

- En primer lugar, en las encuestas no tiene ninguna pregunta relacionada con aspectos de datos personales o su privacidad.
- En segundo lugar, los resultados no afectarán las labores de cada trabajador o existirán algún reclamo por parte de algún directivo por lo mismo que es anónima.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

En esta sección se detallan y se describen los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados para determinar la relación de la motivación laboral en el clima organizacional de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. Los resultados se presentan organizados de acuerdo a los objetivos planteados, de la siguiente manera:

Evaluación del nivel de Motivación Laboral según Pedro Jaramillo (2011)

Se muestra a continuación los resultados obtenidos producto de la aplicación del cuestionario ML-ORG, basada en sus dos dimensiones, el factor higiénico y motivacional en los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L., luego se muestra el resultado conseguido en base a la variable general.

Tabla 8: Dimensión Factor Higiénico

Nivel	%
Alto	63.6
Medio	11.2
Bajo	25.2
Total	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo que se aprecia en la Tabla N° 8, se observa que el 63.6 % de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L obtuvo un nivel alto con respecto al factor higiene, mientras que el 25.2% obtuvo un nivel bajo y sólo el 11.2 % obtuvo un nivel medio.

Tabla 9: Dimensión Factor Motivacional

Nivel	%
Alto	74.5
Medio	12.7
Bajo	12.8
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Conforme se aprecia en la Tabla N° 9, el resultado de esta dimensión nos muestra que el 74.5 % de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L obtuvo un nivel alto con respecto al factor motivacional, mientras que el 12.7 % obtuvo un nivel medio, muy parecido al 12.8% que obtuvo el nivel bajo.

Tabla 10: Dos Factores de Herzberg

Nivel	%
Alto	54.8
Medio	20.4
Bajo	24.8
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla N° 10, en términos generales el 20.4% de colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. considera que la Motivación Laboral según el modelo de Pedro Jaramillo, basado en la teoría de los dos factores de Herzberg es de nivel medio, mientras que el 24.8% de estos considera que es baja y el 54.8% es de nivel alto. Se puede apreciar que aproximadamente sólo la mitad de los colaboradores manifiestan que existe motivación al realizar sus labores diarias.

#### Evaluación del Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968)

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos producto de la aplicación del cuestionario de clima organizacional a los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo

Alvarado E.I.R.L., se detallarán los mismos de acuerdo a las nueve dimensiones propuestas por los autores del modelo y luego el resultado conseguido en base a la variable general.

Tabla 11: Dimensión Estructura

Nivel	%
Bueno	72.6
Regular	8.7
Malo	18.7
Total	100

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 11, se puede visualizar que el 8.7% de los colaboradores encuestados perciben que la estructura se encuentra en un nivel regular, un 18.7% lo percibe como malo y el 72.6% considera que se encuentra en un nivel bueno.

Tabla 12: Dimensión Responsabilidad

Nivel	%
Bueno	86.1
Regular	1.4
Malo	12.5
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla N° 12, se puede observar que el 86.1% de los colaboradores encuestados refieren percibir un nivel bueno de Responsabilidad mientras que el 12.5% considera que se encuentra en un nivel malo y sólo un 1.4% lo percibe como un nivel regular.



Tabla 13: Dimensión Recompensa

Nivel	%
Bueno	42.2
Regular	21.1
Malo	36.7
Total	100

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 13, se observa que el 42.2% de los colaboradores encuestados perciben que la Recompensa se encuentra en un nivel bueno, mientras que el 21.1% asegura que se encuentra en un intervalo regular y un 36.7% percibe esta dimensión en un nivel malo.

Tabla 14: Dimensión Desafíos

Nivel	%
Bueno	68.1
Regular	8.3
Malo	23.6
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla N° 14, se aprecia que el 68.1% de los colaboradores encuestados perciben que la dimensión Desafíos es de nivel bueno y el 23.6% asegura que se encuentra en un estado malo y tan sólo el 8.3% lo percibe en un nivel regular.

Tabla 15: Dimensión Relaciones

Nivel	%
Bueno	47.2
Regular	16.7
Malo	36.1
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla N° 15, el 47.2% de los colaboradores encuestados afirman que la dimensión Relaciones se encuentra en un nivel bueno, por otro lado, el 16.7% considera que es regular, mientras que el 36.1% asegura que las relaciones se encuentran en un nivel malo.

Tabla 16: Dimensión Cooperación

Nivel	%
Bueno	75
Regular	13.9
Malo	11.1
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 16, el 13.9% de los colaboradores encuestados refieren que la Cooperación es de nivel Regular, mientras que el 75% respondió que es de nivel bueno y el 11.1% considera que se encuentra en un nivel malo.

Tabla 17: Dimensión Estándares

Nivel	%
Bueno	63.6
Regular	9.4
Malo	27
Total	100

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 17, se aprecia que el 9.4% de los colaboradores encuestados tienen una percepción regular respecto de la dimensión Estándares, por otro lado, el 63.6 % considera que es de un nivel bueno y el 27% lo perciben en un nivel malo.

Tabla 18: Dimensión Conflictos

Nivel	%
Bueno	75
Regular	15.3
Malo	9.7
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla N° 18, el 75% de los colaboradores encuestados afirman que la dimensión Conflicto es de nivel bueno, por otro lado, el 15.3% asegura que se ubica en un intervalo regular y el 9.7% en un intervalo malo.

Tabla 19: Dimensión Identidad

Nivel	%
Bueno	61.8
Regular	20.8
Malo	17.4
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 19, el 61.8% de los colaboradores encuestados refieren que la dimensión Identidad es de nivel bueno, el 20.8% lo perciben en un nivel regular y el 17.4% en un nivel malo.

Tabla 20: Clima Organizacional según Litwin y Stringer

Nivel	%
Bueno	64.4
Regular	12.8
Malo	22.8
Total	100

Fuente: Elaboración propia

En líneas generales y conforme a lo que se aprecia en la Tabla N° 20, el 64.4% de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. consideran que el Clima Organizacional es bueno, el 22.8% refiere que está en un nivel malo y un 12.8% menciona que esta variable se encuentra en un nivel regular. Esto nos muestra la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente de trabajo y esta no se encuentra en un nivel alto significativo, lo cual permite señalar que existe campo para trabajar en la mejora y con el transcurso del tiempo lograr un incremento en el porcentaje de colaboradores que tengan una buena percepción sobre el clima de su organización.

## Correlación entre Variables

Tabla 21: Relación de la Motivación en el Clima Organizacional

			<b>Motivación</b>	<b>Clima</b>
			<b>Laboral</b>	<b>Organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Motivación	Coeficiente de	1.000	0.946**
	Laboral	Correlación		
	Clima	Coeficiente de	0.946**	1.000
	Organizacional	Correlación		
**. La correlación es significativa al nivel 0,01				

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla N° 21, los resultados del análisis muestran que existe una correlación positiva entre la variable independiente Motivación Laboral y la variable dependiente Clima Organizacional, la cual asciende a 0.946, la interpretación del coeficiente Spearman indica que el valor oscila entre -1 y +1, para señalar asociaciones negativas o positivas respectivamente, por lo tanto, en este caso, el valor resultante se acerca +1, lo cual permite afirmar que existe una correlación positiva alta.

Al realizar cambios y/o modificaciones en la variable independiente Motivación Laboral se logra que la variable dependiente Clima Organizacional varíe en un 94.6%, lo que significa que para mejorar aspectos del Clima Organizacional de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L se tiene que trabajar en la Motivación Laboral de los colaboradores.

Tabla 22: Relación de los factores Motivacionales en el Clima Organizacional

Rho de Spearman			Clima Organizacional	Motivacional	De higiene
Clima Organizacional		Coeficiente de correlación	1.000	0.845**	0.959**
Motivación Laboral	Motivacional	Coeficiente de correlación	0.845**	1.000	0.731**
	De higiene	Coeficiente de correlación	0.959**	0.731**	1.000
** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas)					

Fuente: Elaboración propia

En relación a la Tabla N° 22 y como se indicó anteriormente, la interpretación del coeficiente de Spearman muestra que el valor oscila entre -1 y +1 para señalar asociaciones negativas o positivas respectivamente, en este caso, los valores resultantes se acercan a +1. De acuerdo con esto, se puede afirmar que al realizar cambios en la variable independiente Motivación Laboral, precisamente en su dimensión Motivacional se logra que la variable dependiente de Clima Organizacional varíe en un 84.5%, asimismo al realizar cambios y/o mejoras en su dimensión Higiene se logra que la variable independiente Clima Organizacional varíe en un 95.9%.

Este hallazgo nos permite afirmar que para mejorar aspectos del clima organizacional y obtener resultados óptimos, se tiene que trabajar con mayor intensidad en la dimensión Higiene de la variable Motivación Laboral pues es la que más prevalece en los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L.

Se realizó la correlación de Spearman porque se desarrolló entre dos variables ordinales, teniendo una relación monótona, basándose en los valores jerarquizados de cada variable, sin ser afectada por los cambios en las unidades de medida, no se usó la correlación de Pearson por motivo de que las dos variables no son aleatorias continuas y no se utilizan valores medidos a nivel de una escala ordinal.

Tabla 23: Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad						
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Kolmogorov-Smirnov <sup>c</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
MOTIVACION	3,24	,260	2	.			
LABORAL	3,39	,219	3	.	,987	3	,780
	3,45	,182	3	.	,999	3	,935
	3,48	,260	2	.			
	3,52	,295	3	.	,920	3	,453
	3,55	,175	3	.	1,000	3	1,000
	3,61	,243	3	.	,972	3	,679
	3,64	,280	3	.	,938	3	,520
	3,88	,364	3	.	,800	3	,114

Fuente: Elaboración propia, sacado de SPSS 22

Como se percata en la tabla 23, la variable dependiente tiene una similitud mayor a 0.5% con la variable independiente, significando que las variables son compatibles, existiendo correlación y que en la investigación se utilizó Spearman.

#### 4.2. Discusión

De acuerdo a los objetivos planteados al inicio de la investigación se presenta a continuación la discusión de los resultados.

Como primer objetivo específico, se tuvo: Determinar el nivel de las dimensiones de clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer. Para lo cual se detallan a continuación las nueve dimensiones pertenecientes a esta variable.

En la Dimensión Estructura, el estudio realizado determina que los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. están conformes en un 72.6% con las reglas organizacionales, formalismos, políticas, estructura jerárquica y regulaciones a las cuales se enfrentan en el desarrollo de su trabajo. Estas políticas y reglas son comprendidas por todos y cuando se realiza alguna modificación o novedad es difundida en las constantes reuniones del propietario con el personal. Un 18.7% no está de acuerdo con las políticas y reglas que implanta la organización por lo cual siempre existen reclamos por parte del propietario hacia estos colaboradores, siendo el mayor inconveniente el no uso de uniforme. Una pequeña parte de los colaboradores, 8.7%, perciben como regular a esta dimensión, no obstante, ellos cumplen con

lo que determina la organización, pero se podría decir que cumplen por obligación antes que por convicción.

Lo mencionado anteriormente guarda estrecha relación con la investigación realizada por Talledo (2015), quien concluye de acuerdo con el promedio de la puntuación obtenida en esta dimensión que los colaboradores de la empresa en la cual realizó su estudio, tienen una buena percepción de la Estructura.

Este hallazgo guarda relación también con la investigación de Acosta y Venegas (2010), quienes concluyeron de acuerdo con el promedio de las puntuaciones porcentuales de clima organizacional que los empleados de la empresa tienen una buena percepción del clima en las escalas de apoyo, de estructura, de riesgo, de responsabilidad y de calor.

Los resultados para la Dimensión Responsabilidad revelan que los colaboradores encuestados en la presente investigación consideran en un 86.1% que existe un buen desarrollo de la confianza en la delegación de responsabilidades por parte del propietario y sus superiores, autonomía en la toma de decisiones inmediatas relacionadas con sus labores cotidianas, al igual que el compromiso por su trabajo y crearse sus propias exigencias. En un porcentaje menor, 12.5%, se manifiestan aquellos colaboradores que no están de acuerdo con lo mencionado anteriormente, afirman que no pueden realizar tareas por su cuenta pues no les delegan las mismas funciones que a sus demás compañeros, según menciona el gerente esto se debe a la poca confianza que deposita en ellos por su temprana incorporación a la organización. Los colaboradores que perciben esta dimensión como regular son un 1.4%, esta pequeña parte afirma que el gerente les da facultades para realizar su trabajo con libertad, pero creen hay actividades que no son de su incumbencia o no están acordes con su puesto.

El hallazgo dista mucho de lo concluido por Bernal (2010), con respecto a la autonomía ya que la mayoría de los colaboradores encuestados tienen una percepción enfocada hacia una posición negativa de esta dimensión, toda vez opinan no tener libertad para tomar sus propias decisiones en relación al trabajo que realizan en la institución.

Lo descrito anteriormente se relaciona con lo que Litwin y Stringer (1968), manifiestan a cerca de la autonomía en la ejecución de las actividades encomendadas, así como la toma de decisiones relacionadas al área donde se desempeñan, aspecto muy importante sobre el cual trabajar para mejorar el clima organizacional.



En la Dimensión Recompensa, los resultados muestran una equidad en la percepción de esta dimensión por parte de los colaboradores. Un 42.2% de los colaboradores perciben esta dimensión como buena y mencionan que los premios, incentivos, reconocimientos y/o remuneración cumplen sus expectativas y en comparación con otras organizaciones del sector son altos en cuanto a la cantidad otorgada en ellos. Pero el 36.4 % que percibe esta dimensión como mala afirman que existen compañeros que tienen mayor afinidad con el propietario y a estos se les otorga más incentivos, reconocimientos y premios y evidentemente no existe igualdad al momento de la recompensa por sus labores realizadas. Los colaboradores que perciben como regular esta dimensión son un 21.1% y afirman que nos son suficientes las recompensas otorgadas por la organización y que aún faltan desarrollar más programas en base a esto, mencionan también experiencias en otras organizaciones donde han laborado y esperan se puedan aplicar en esta.

Los hallazgos encontrados de percepción regular en cuanto a la dimensión recompensan guardan relación con lo encontrado por Galicia (2005) en su investigación en “Farmacias Amiga”, quien analizó factores intrínsecos e extrínsecos, así como el clima organizacional, donde encontró que los bonos sobre ventas y las comisiones, se encuentran en un nivel medio.

Estos resultados guardan estrecha relación con los hallazgos obtenidos por Talledo (2015), en su investigación “Clima laboral y su relación con la motivación laboral en el personal de una empresa de transportes”, donde encontró que el programa de recompensas se encontraba en un nivel medio. Recomendó establecer programas que contribuyan a motivar a los trabajadores tales como entrega de regalos, bonos por ventas, reconocimiento al trabajador del mes, etc.

Respecto a los resultados hallados en la Dimensión Desafíos, estos muestran que un bajo porcentaje, 23.6% de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. no perciben que la organización goce de un ambiente que les permita afrontar desafíos, se podría decir que estos colaboradores no perciben un ambiente propicio para esta dimensión puesto que como se viene mencionado anteriormente en este porcentaje se encuentran los colaboradores que se han integrado recientemente a la organización y pues al no gozar de confianza es imposible afrontar desafíos. En un 68.1% los colaboradores que perciben esta dimensión como buena y en su mayoría antiguos, afirman estar dispuestos a afrontar los desafíos que se pueden presentar en la organización y que estos están impulsados por el propietario y sus supervisores, los cuales siempre les proponen nuevos retos acompañados desde luego por recompensas. Una pequeña parte de los colaboradores, 8.3%, perciben a esta

dimensión como regular, mencionan que los desafíos que se les proponen son pocos atractivos en cuanto es estos como tales o por las recompensas que se otorgan al realizarlas.

Los hallazgos descritos guardan relación con las conclusiones de Vargas (2010) quien refiere que factores como riesgo y bienestar, satisfacción por los recursos, y remuneración presentan una calificación media.

Los hallazgos descritos guardan relación con lo señalado por Litwin y Stringer (1968), con respecto a la dimensión llamada también Riesgo, mencionan que es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, lo cual indicaría que deben darse mayor libertad y confianza a los colaboradores para dejarlos asumir retos y crear sana competitividad dentro de la empresa.

Respecto a la Dimensión Relaciones, los resultados muestran que casi la mitad de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. no perciben que en esta haya por completo un ambiente de grato trabajo. Los colaboradores en un 36.1% manifiestan que siempre existen rencillas entre ellos pues sienten que reina el favoritismo dentro de la organización y hay compañeros que los observan y reportan malintencionadamente a los superiores, según ellos mienten en muchos casos. El 47.2% que perciben esta dimensión como buena mencionan que no tienen rencillas con sus compañeros y por su parte sienten que el ambiente donde se desempeñan les agrada, afirman también que la relación con sus superiores es buena en cuanto a la comunicación y basada en el respeto, pero concuerdan con el 16.7% que perciben esta dimensión como regular pues afirman que la organización no promueve programas o eventos especiales donde los colaboradores puedan confraternizar y conocerse mejor.

Estos resultados guardan relación con lo obtenido en la investigación de Escobar (2014), en la que concluye que es importante prestar especial atención a las relaciones entre compañeros y/o superiores, así como generar espacios de diálogo sincero y búsqueda de soluciones conjuntas.

En cuanto a la Dimensión Cooperación, un 75% perciben como buena esa dimensión y sienten un espíritu de ayuda por parte de sus superiores y compañeros cuando realizan sus labores o tienen días difíciles en la organización. Estos manifiestan que el propietario los apoya en numerosas oportunidades cuando se presentan problemas propios del trabajo como también

en problemas personales, lo que hace muy probable la consecución de objetivos comunes y a su vez los objetivos de la organización.

No obstante un 11.1% de colaboradores que perciben esta dimensión como mala manifiestan que sus compañeros son fríos y reservados entre sí por lo cual se preocupan solamente por realizar sus labores y no les brindan apoyo cuando ellos lo necesitan, por parte de sus superiores y en concordancia con lo que manifiestan el 13.9% que percibe esta dimensión como mala, afirman que efectivamente les brindan licencias cuando tienen problemas pero sienten que muchas veces tienen que pedirlo en reiteradas oportunidades por lo cual no sienten que se les brinde sincera ayuda.

Los hallazgos encontrados en esta dimensión, se relacionan con la investigación realizada por Rusu y Avasilcai (2014), quienes concluyen que una buena colaboración con los colegas de trabajo influye positivamente en la importancia que ofrecen a la retroalimentación positiva recibida de estos y los directivos al lograr actuaciones en el trabajo, a un gerente eficiente y a las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa. También se recomendó a los gerentes ofrecer apoyo a los empleados en la realización de sus tareas de trabajo, ya que esto tiene una relación directa en el aumento de su motivación intrínseca.

Los resultados obtenidos en esta dimensión llamada también apoyo, distan de los hallazgos obtenidos en la investigación realizada por Castillo (2011) que es un aspecto en el cual trabajar por encontrarse en un nivel medio. Resalta que la relación óptima entre compañeros es importante, ya que el espíritu de ayuda sirve para dar solución a diversos aspectos en los cuales no puede llegar prontamente el superior inmediato.

De los resultados obtenidos en la Dimensión Estándares, se puede afirmar que la gran mayoría de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L., en un 63.6%, consideran como buena esta dimensión y afirman que perciben una estandarización en el rango de todos los colaboradores y sienten que todos trabajan por igual. Sin embargo, el 27% de los colaboradores manifiestan que los estándares no son fijados con sentido de racionalidad, justicia o equidad pues como se mencionó anteriormente sienten que existe favoritismo por parte de los superiores hacia algunos de sus compañeros; lo cual se puede traducir en un comportamiento negativo de los colaboradores hacia la empresa. El 9.4% que perciben como regular esta dimensión afirman que a pesar de la igualdad entre puestos existen compañeros

que no se desempeñan como deberían y esto influyen en ellos para no realizar sus labores como lo espera la organización, es decir sienten que se convierte en un círculo vicioso.

En virtud a lo anteriormente descrito, podemos mencionar a Litwin y Stringer (1968), quienes señalan que esta dimensión involucra en énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Los resultados obtenidos en la Dimensión Conflictos revelan que existe dentro de la organización una buena identificación de las fuentes de conflicto para actuar sobre ellas y de esta manera propiciar un ambiente laboral que genera el desarrollo de los colaboradores y la empresa.

Al respecto, de los resultados obtenidos se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores encuestados de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. en un 75% tienen una percepción positiva del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar problemas tan pronto como surjan. En un 15.3% se encuentran los colaboradores que perciben como mala a esta dimensión y los cuales menciona que no pueden debatir ni discutir sus opiniones con sus otros compañeros pues allí se originan los conflictos y según afirman a los superiores no les importa saber o buscar los culpables de estos para propiciar un mejor entorno de discusión y hacen caso omiso cuando estos se presentan. El 9.7% percibe como regular es esta dimensión y es pues porque según mencionan, los superiores detectan a los responsables de los conflictos, pero no se hace nada para corregir, es decir no existen sanciones que se apliquen sus compañeros culpables.

Lo mencionado anteriormente dista mucho con el estudio de Talledo (2015), pues este concluye que la dimensión conflicto que se identifica en la empresa donde realiza su estudio, so se aprecia un ambiente abierto al análisis y discusión de las situaciones, a efecto de impulsar un entorno de aceptar opciones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones.

Con relación a los buenos resultados obtenidos en la Dimensión Identidad, es posible afirmar que el 61.8% los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. la perciben como buena y según mencionan ellos mismos, se comparten los objetivos personales con los de la empresa, sienten orgullo de pertenecer a la organización y además se sienten

miembros activos de esta y por consecuencia, todo cambio o propuesta de mejora por parte de la organización será bien recibida.

No obstante, un 17.4% de colaboradores de la organización perciben la Identidad como mala, pues como ya se mencionó anteriormente esta minoría está representado en gran porcentaje por los colaboradores incorporados recientemente y como ha sido posible observar, la serie de problemas y fallas que se presentan en algunas dimensiones no hacen posible que se desarrolle esta dimensión en ellos. Existe un preocupante 20.8% de colaboradores que perciben esta dimensión como regular a pesar de tener muchos años trabajando en la empresa, según ellos manifiestan no se sienten miembros de un equipo que trabaje del todo bien y en todos los años dentro de la empresa no han tenido la posibilidad de compartir con sus superiores ni compañeros actividades que los hagan sentir identificados plenamente con la organización.

Lo expuesto anteriormente guarda estrecha relación con la investigación realizada por Talledo (2015), en la cual se determinó un alto porcentaje, toda vez que los colaboradores se sientan orgullosos de ser parte de esta empresa y que forman parte de un grupo que funciona bien.

Además, este concepto coincide con lo que mencionó Litwin y Stringer (1968) en una de las dimensiones consideradas con respecto al clima Organizacional "Identidad", señalan que es un sentimiento de pertenencia a la organización, siendo este un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, con la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El clima organizacional en términos generales en la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. se encuentra en un nivel favorable, esto debido según el 64.4% de los colaboradores a las adecuadas interacciones que existen dentro de la misma. Pero aun así hay una parte de los colaboradores, 22.8% que la perciben de mala manera, por lo cual es un aspecto importante para empezar a trabajar en una mejora y que se obtengan resultados óptimos en el corto plazo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que guardan congruencia con los resultados de la variable Clima Organizacional estudiada por Talledo (2015), quien señala que los encuestados califican como favorable el clima organizacional, es decir que la percepción de su ambiente laboral es positiva y esta influye en la actitud y comportamiento de sus miembros.

Se puede mencionar también a los autores Litwin y Stringer (1968), quien definen al Clima Organizacional como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento. Señalan también que el clima atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Como segundo objetivo específico se tuvo: Determinar el nivel de las dimensiones de motivación laboral según el modelo de ML-ORG, para lo cual se detalla líneas abajo la discusión perteneciente a las dos dimensiones de esta variable.

Como primera Dimensión se tiene a Factor Motivacional, en la cual, de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los colaboradores de encuentran motivados intrínsecamente (llamados factores motivacionales según Herzberg) con las actividades que realizan, lo que permite inferir que es un aspecto fuerte sobre el cual la empresa tiene que trabajar. Según manifiestan los colaboradores, el 74.5% sienten que su trabajo contribuye directamente con el alcance de objetivos, además sienten que el propietario reconoce una labor bien realizada y brinda críticas constructivas en pro de una mejora continua. Sienten libertad para realizar bien sus labores cotidianas y al hacerlo cuentan con un gran compromiso y responsabilidad.

Lo anteriormente mencionado guarda relación con la investigación realizada por Rusu y Avasilcai (2014), quien concluyó que el nivel de motivación intrínseco de los colaboradores de las industrias rumanas es bueno y prima en comparación con el factor higiénico. Manifiesta también que la satisfacción por realizar un buen trabajo es profundo por su dedicación y empeño, además que las relaciones entre compañeros son bastante estrechas lo que permite una buena interacción entre los colaboradores de las empresas.

De igual manera Herzberg (1959), indica que los factores motivacionales se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo y que el efecto óptimo de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Para proporcionar motivación continua en el trabajo, este autor propone el enriquecimiento del cargo.

Como segunda Dimensión se encuentra al Factor Higiene, según los resultados obtenidos en esta se puede mencionar que existe una pequeña parte de colaboradores, 25.2%, que se encuentran disconformes con respecto a las cuestiones de políticas de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario y relaciones interpersonales que les ofrece la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. Los colaboradores manifiestan que debe existir mayor flexibilidad en los horarios y mejorar el sistema de descansos pues este no tiene una programación lógica ya que cuando alguien solicita descansos o permisos especiales no se les brinda muchas veces por la falta de coordinación y personal de reemplazo. Los colaboradores que consideran esta dimensión como buena son un 63.6% y señalan que se sienten conformes en cuanto a la supervisión y su relación con el propietario de la organización, señalan que los años que tiene al cargo de su empresa lo convierten en una persona capaz para llevar competentemente el negocio y su relación es cercana pues así lo permite la estructura organizativa de la empresa. En lo que concuerdan en su totalidad los colaboradores es que el sueldo que reciben no es percibido como bajo, es más, manifiestan que en comparación con la paga de la competencia es muy bueno.

Los resultados obtenidos guardan relación con lo expuesto por Chiavenato (2005), donde señala que los factores higiénicos, son aquellos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Asimismo, Casas (2002), señala un aspecto con respecto al salario, pues menciona que el dinero se puede utilizar para atraer, retener y motivar a los empleados en las organizaciones. Señala que muchos piensan que con dinero no se motiva al personal, y que son necesariamente otros elementos motivadores más relacionados con el clima laboral y las condiciones laborales, es decir, como una motivación extrínseca.

Para complementar se encuentra a Burga (2008), quien concluyó que el nivel motivacional extrínseco de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es Regular, ya que algunos hacen su trabajo bien, por recibir un incentivo adicional y no por su propia satisfacción.

La motivación en general, basado en la teoría de los Dos Factores de Herzberg y reforzada con el modelo ML-ORG es percibida por la mitad de los colaboradores como buena en un

54.8%, pero cabe mencionar existe disconformidad en la motivación extrínseca y podría generar una disminución en la motivación general. Aspecto muy importante a tomar en cuenta pues puede ejercer influencia negativa y considerable en la conducta y comportamiento de los miembros de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L.

El hallazgo realizado en la presente investigación de acuerdo a la motivación guarda relación con la investigación de Quintanar (2005), quien realizó un estudio para analizar los Factores Motivacionales que influyen en los trabajadores de un centro comercial ubicado en Pachuca. El autor llegó a la conclusión que el factor motivacional que jerárquicamente fue el principal es el de Estima, donde los trabajadores de piso de esta empresa buscan obtener afecto, apego, así como una gratificación, reconocimiento o admiración por el esfuerzo o sacrificio que realizan día con día en su medio de trabajo. Señala que existe diferencia de acuerdo cada persona, pero que no dejan de ser motivante estos factores para ellos.

Como objetivo general, se tuvo: Determinar la relación existente entre la motivación laboral y el clima organizacional. De acuerdo a lo mencionado anteriormente y en concordancia con los resultados obtenidos de la influencia de la motivación laboral en el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. y en vista que se presenta un alto grado de correlación, se puede señalar que trabajar en la motivación laboral influenciará positivamente en el clima organizacional.

No obstante, los resultados obtenidos concuerdan estrechamente con Chiavenato (2012), quien manifiesta que el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones.

Según los resultados, los factores higiénicos de Herzberg son los que ejercen mayor relación en el Clima Organizacional de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L., por lo tanto, es efectivo trabajar en ellos.

Todo esto es afianzado aún más con la teoría expuesta por Davis y Newstrom (2003), quienes señalan que existen factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que hacen diferenciable cada organización por poseer características distintivas, estos son: motivación,



satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés, conflicto, liderazgo.

## V. Conclusiones

La investigación realizada en la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. concluye lo siguiente:

De acuerdo al objetivo general y mediante la utilización del coeficiente Spearman, los Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg influyen en el clima organizacional en un 84.5% y 95.9% respectivamente. Por lo tanto, es necesario señalar que, al realizar mejoras en la motivación, estas repercutirán en la mejora de la percepción del clima organizacional de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L.

En cuanto a la variable motivación, los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. se encuentran motivados intrínsecamente y en menor porcentaje prevalece la motivación extrínseca. En cuanto a términos generales de motivación según el modelo ML-ORG (2011) se observa que aproximadamente la mitad de colaboradores se sienten satisfechos (54.8%) por lo que se puede decir que sí motivan a sus colaboradores, pero no de la misma manera pues se hacen distinciones de acuerdo al grado de afinidad que tienen con el propietario.

Con respecto al estudio de la variable clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968) en los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. se observa que se encuentra en un nivel alto (64.4%), no obstante, existen colaboradores que no sienten un ambiente propicio para desarrollar sus funciones, estos son relativamente nuevos en la empresa, por lo cual debe existir una perspectiva de mejora a tener en cuenta por de la organización. Asimismo, esta variable se caracteriza por tener a las dimensiones Relaciones y Recompensa en un nivel bajo frente a las demás que exponen los niveles más altos: Estructura, Responsabilidad, Desafíos, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

## **VI. Recomendaciones**

En base a lo encontrado en la presente investigación, se recomienda que la Empresa de Transportes Turismo Alvarado E.I.R.L. realice las siguientes acciones:

Evaluar semestralmente el clima organizacional y la motivación en la organización, estableciéndolo como un indicador de gestión para el departamento de recursos humanos de la empresa, lo cual permitirá identificar los problemas y aplicar los correctivos oportunamente.

Incentivar la mejora de la motivación, trabajando en los aspectos fuertes y reforzando los más débiles, para mejorar el aspecto motivacional se deben implementar métodos de reconocimiento y políticas de acceso a realizar línea de carrera. En aspectos de higiene mejorar las condiciones físicas de trabajo en cuanto a los ambientes de descanso para los conductores, iluminación de las oficinas y distribución de las áreas.

Fomentar actividades de integración como lo son los almuerzos, actividades deportivas, dinámicas grupales lideradas por un coach con lo cual se genera dinamismo y participación en fechas celebres para todo colaborador, como lo son: día del trabajador, día de la madre, día del padre, aniversario de la empresa y otras fechas significativas.

Implementar mejoras para mejorar la percepción del clima organizacional, especialmente en las dimensiones de Relaciones y Recompensa. En cuanto a los aspectos de Recompensa, se tienen que estandarizar los incentivos con sentido de racionalidad y justicia para hacerlos más efectivos. Para fortalecer las Relaciones, se debe establecer un calendario de talleres, actividades de confraternidad y/o celebración de cumpleaños que permita conocerse entre sí a cada uno de los trabajadores en otro ámbito distinto al de día de trabajo.

## VII. Referencias bibliográficas

- Acosta, B. & Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Revista IIPSI, 1(13), 163 – 172.
- Arias, W. & Arias, G. (2014). *Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado*. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Bahar, Ö., Türker, Ö. & Timo, L. (2010). *An investigation of the relationship between organizational climate and professional drivers' driver behaviours* Recuperado 14 de Septiembre del 2016, de [http://ezproxy.concytec.gob.pe:2074/S0925753510001955/1-s2.0S0925753510001955-main.pdf?\\_tid=08663dc0-7c39-11e6b3eb-00000aacb362&acdnat=1474049687\\_b78d7fe310b5db7585940\\_2b399b74e48](http://ezproxy.concytec.gob.pe:2074/S0925753510001955/1-s2.0S0925753510001955-main.pdf?_tid=08663dc0-7c39-11e6b3eb-00000aacb362&acdnat=1474049687_b78d7fe310b5db7585940_2b399b74e48)
- Bhattacharya, S. & Mukherjee, M. (2013). *Organizational Climate and work Motivation - A Study on Private Sector Organization*. *Paripex-Indian Journal Of Research*, Volume: 2, Issue: 1. Recuperado 07 de Septiembre del 2016, a partir de [http://worldwidejournals.com/paripex/file.php?val=January\\_2013\\_1358607524\\_3cd27\\_51.pdf](http://worldwidejournals.com/paripex/file.php?val=January_2013_1358607524_3cd27_51.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bhagyalekshmi, P. & Elizabeth, D. (2016). *Motivational Analysis of Organisation Climate at Plant Lipids*. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 77-85. Recuperado 28 de Setiembre del 2016, de <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/ICETEM/Vol.%201%20Issue%201/MBA-10-77-85.pdf>
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, Diagnostico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Burga, G. (2008). *Análisis de los niveles motivacionales y actitudinales en la empresa molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Carrión, G. (2013). *Motivación como influencia en el clima organizacional de la empresa de transportes Transportistas Unidos S.A. Imperial- Cañete, 2013*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Cañete, Perú.
- Castillo, M. (2011). *El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México*. Caso de estudio: MULTI. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Recuperado 17 de Mayo del 2017, de <http://www.fcav.uat.mx/siap/data/TMDE046.pdf>

- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. Recuperado 01 de septiembre de 2016 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762007000200004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004)
- Cummings, L. & Schwab, D. (1985). *Desempeño y Evaluación*. México. Editorial Trillas.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11° ed. México: Ed. McGraw Hill Internacional.
- Espinoza, D. (2014). *El Clima Organizacional En El Desempeño Laboral Del Personal De La Empresa Danper- Trujillo S.A.C.*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). *Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. Procedia - Social and Behavioral Sciences 124, 51 – 58*. Recuperado 8 de septiembre de 2016, de [https://www.researchgate.net/publication/271504136\\_Linking\\_Human\\_Resources\\_Motivation\\_to\\_Organizationa\\_l\\_Climat](https://www.researchgate.net/publication/271504136_Linking_Human_Resources_Motivation_to_Organizationa_l_Climat)
- Gonclaves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*. Recuperado 11 de Enero de 2017, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf>
- Jaramillo, P. (2011). *Escala de Motivación Laboral (ML-ORG) Manual*. Trujillo, Perú: Editorial: CARLOTAN E.I.R.L.
- Herzberg, F. (1959). *Two-Factor Theory of Job Satisfaction*. Recuperado 10 de Enero de 2017, de <http://www.cehd.umn.edu/olpd/research/studentconf/2011/stelloherzberg.pdf>
- León, Y. & Palacios, J. (2015). *Influencia Del Clima Organizacional En La Motivación De Los Trabajadores De La Empresa De Transporte Royal Palace's Agencia Cajamarca 2013*.
- Litwin, G. & Stinger. (1968). *La motivación y el clima organizacional*. Estados Unidos, Cambridge. Universidad de Harvard.
- Méndez, G. (2006). *Relación entre clima y compromiso organizacional en los docentes de instituciones educativas estatales del distrito El Agustino UGEL 05*. Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Educativa, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

- Méreles, R. (2014). *Clima Laboral de la Empresa de Transporte La Chaqueña S.A.T.C.* Universidad Nacional de Asunción, Benjamín Aceval, Paraguay.
- Morris, C. & Maisto, A. (2001). *Introducción a la psicología.* México: Pearson Education.
- Pérez, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.* *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado 16 de septiembre de 2016, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)
- Quintanar, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial en Pachuca, Hidalgo.* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción.* México: McGraw.
- Roman, Z. (2014). *The Measurement of Employee Motivation by Using Multifactor Statistical Analysis.* *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, 851 – 857. Recuperado 16 de Septiembre del 2016, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813051926>
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación, 5ta edición.* México DF, México: Mc Graw-Hil
- Salkind, J. (1998). *Métodos de investigación, 2ª Edición,* Editorial Prentice Hall, México.
- Sathish, C. (2014). *A Study On Motivational Analysis On Organizational Climate With Special Reference To Natural Capsules Limited Puducherry.* International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology. Recuperado el 29 de Setiembre del 2016, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/26-96-1-PB.pdf>
- Talledo, E. (2015). *Clima Laboral Y Su Relación Con La Motivación Laboral Del Personal De Una Empresa De Transportes.* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Vargas (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal.* Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Villegas, J., Purisaca, E. (2015). *Propuesta De Mejora De Cultura, Clima Laboral Y Liderazgo Para Establecer La Integridad Organizacional En La Empresa Emtralam S.A.C.* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

## VIII. Anexos

### Cuestionario 1

#### Clima Organizacional según Litwing y Stringer

#### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

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

En donde:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Nº	PREGUNTAS	(1 )	(2)	(3)	(4)	(5)
1	En esta organización las tareas están claramente definidas					
2	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
3	Entre la gente de esta organización permanece una atmósfera amistosa					
4	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.					
5	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
6	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					

<b>7</b>	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
<b>8</b>	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					
<b>9</b>	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
<b>10</b>	Mis Superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto, yo soy responsable por el trabajo realizado.					
<b>11</b>	Cuando cometo un error me sancionan.					
<b>12</b>	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.					
<b>13</b>	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
<b>14</b>	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
<b>15</b>	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
<b>16</b>	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
<b>17</b>	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
<b>18</b>	Nuestra directiva muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
<b>19</b>	La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas					
<b>20</b>	Esta organización ha tomado riesgos de los momentos oportunos.					
<b>21</b>	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					



<b>22</b>	Las relaciones de la gerencia con los empleados tienen a ser agradables.					
<b>23</b>	Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores.					
<b>24</b>	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.					

<b>25</b>	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta					
<b>26</b>	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificando con ellos					
<b>27</b>	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.					
<b>28</b>	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
<b>29</b>	Conozco claramente las políticas de esta organización.					
<b>30</b>	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
<b>31</b>	En esta organización hay mucha crítica.					
<b>32</b>	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc...					
<b>33</b>	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal					

## Cuestionario 2

### Motivación Laboral según Pedro Jaramillo

#### ENCUESTA MOTIVACIÓN LABORAL

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

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

En donde:

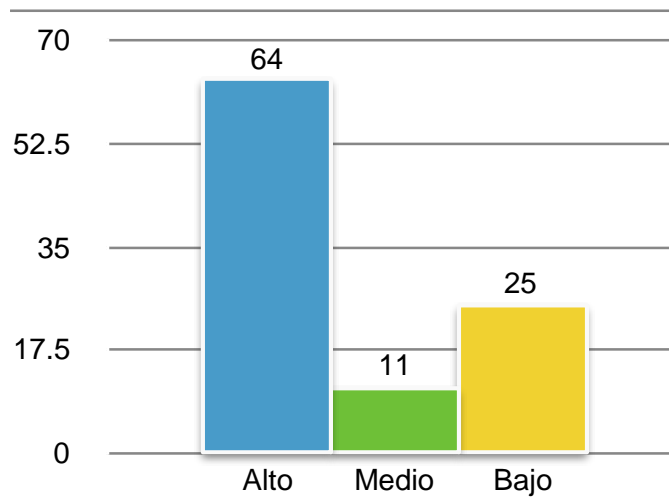
- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

N°	PREGUNTAS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Me agrada llegar temprano al trabajo porque me siento satisfecho.					
2	La institución respeta mi hora de descanso.					
3	Mi lugar de trabajo está afectando mi salud.					
4	Me siento seguro en mi trabajo.					
5	Considero que mi salario es bajo.					
6	La empresa reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo.					
7	Tengo una buena relación con mis compañeros.					
8	Me siento conforme con mi trabajo porque me ayudan a ser mejor.					

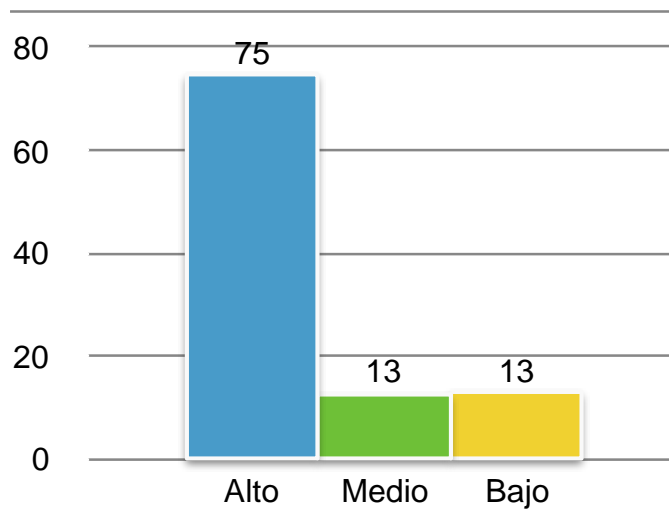
<b>9</b>	Establezco relaciones internas en la organización.					
<b>10</b>	Me siento bien con mi desempeño laboral.					
<b>11</b>	Colaboro intensivamente en el logro de objetivos de la empresa.					
<b>12</b>	Me cuesta trabajo formar parte de un grupo.					
<b>13</b>	Indago sobre temas que son de mi competencia.					
<b>14</b>	Aspiro a otros cargos.					
<b>15</b>	Mis superiores suelen asignarme responsabilidades.					
<b>16</b>	Siento que toman en cuenta mis opiniones.					
<b>17</b>	Considero que reconocen mi trabajo.					
<b>18</b>	Reconocen mis horas extras.					
<b>19</b>	Me intereso por como mis compañeros realicen su labor.					
<b>20</b>	Realizo trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la empresa					
<b>21</b>	Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando sea necesario.					
<b>22</b>	Si me asignan una tarea que no es de mi competencia hago lo posible por realizarla.					
<b>23</b>	El área que desempeño ayuda al crecimiento de la empresa.					
<b>24</b>	Me siento seguro de poder ofrecer mejoras a la empresa.					
<b>25</b>	Sé que puedo contar con mis compañeros en dificultades.					
<b>26</b>	Cuando se toman decisiones me informan de ello en el área de trabajo.					
<b>27</b>	Mantengo una comunicación abierta con mi superior.					
<b>28</b>	Suelo recibir asesoría por parte de mi superior.					

29	La empresa reconoce mi puntualidad.					
30	Me importa terminar mi trabajo a tiempo.					
31	Recibo aguinaldo por fiestas patrias.					

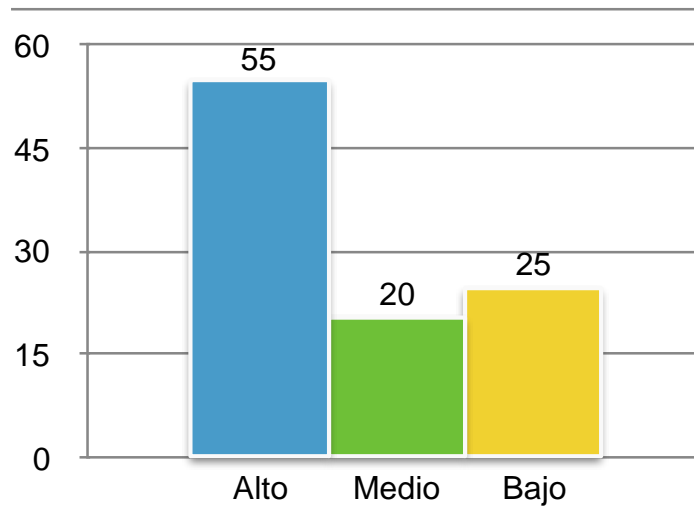
### Dimensión Factor Higiénico



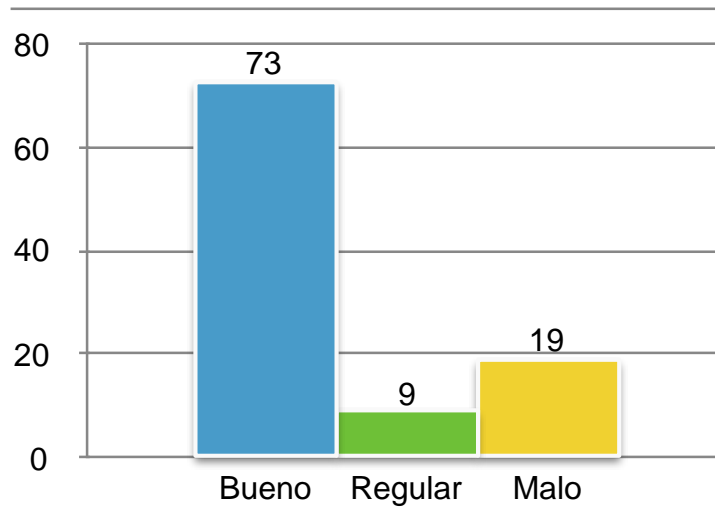
### Dimensión Factor Motivacional



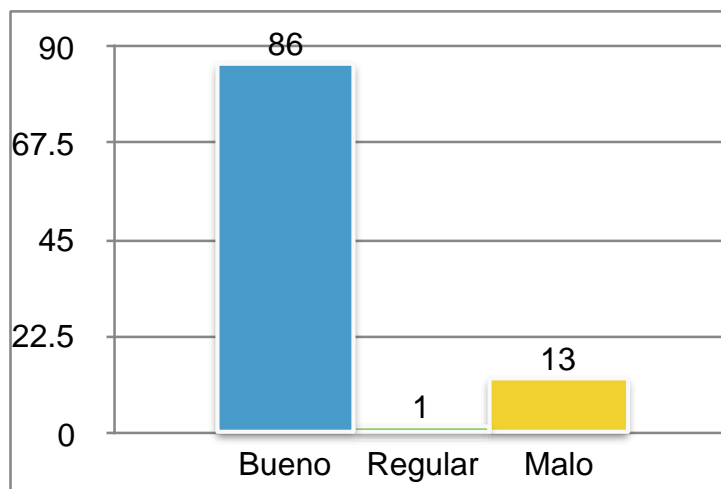
### Dos Factores de Herzberg

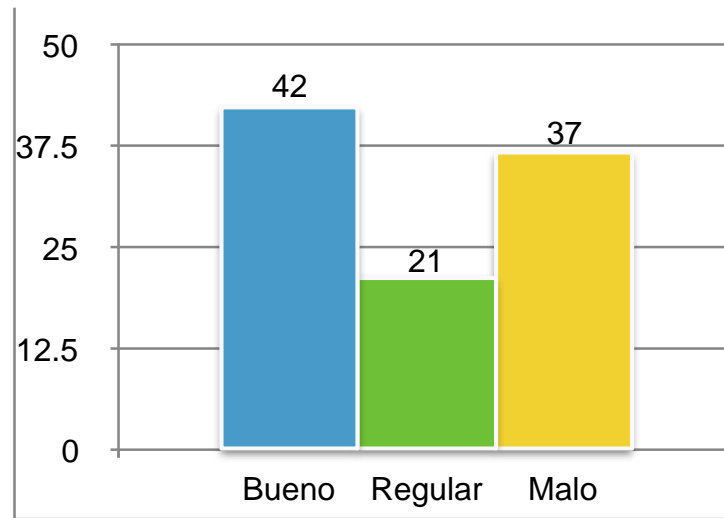
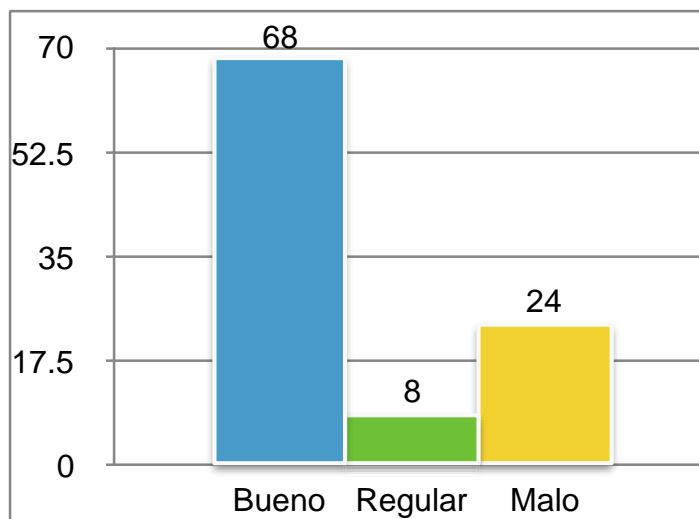
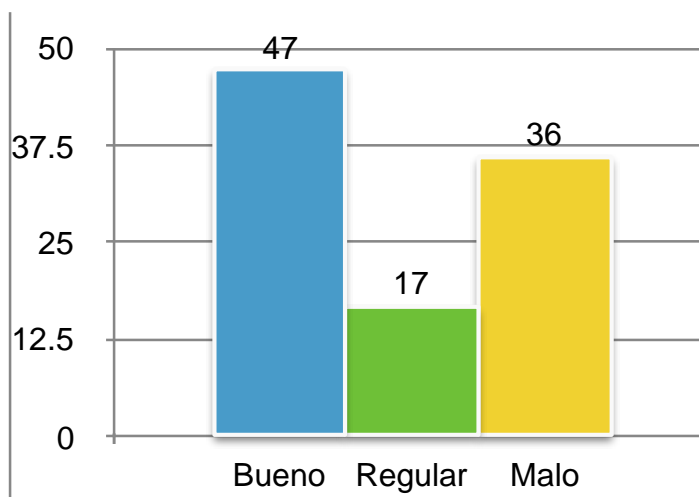


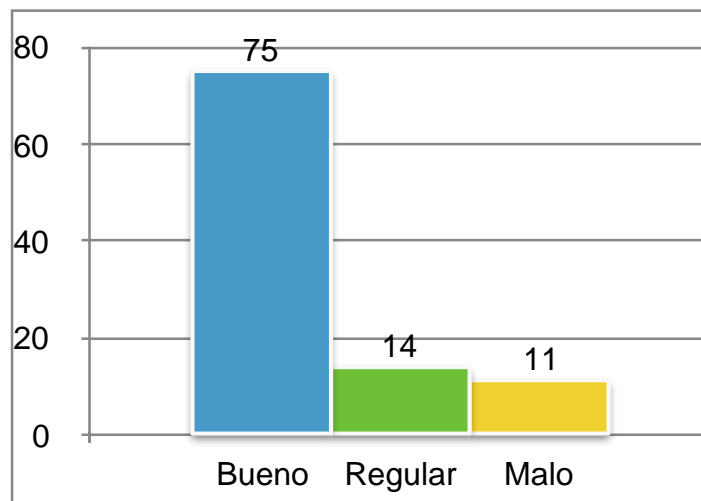
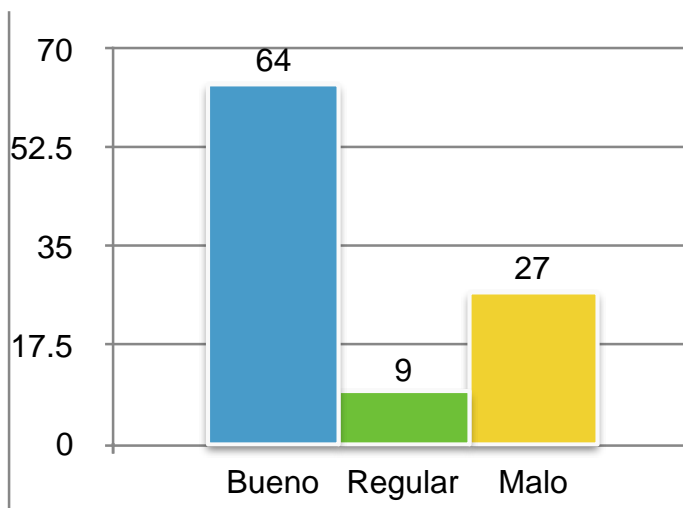
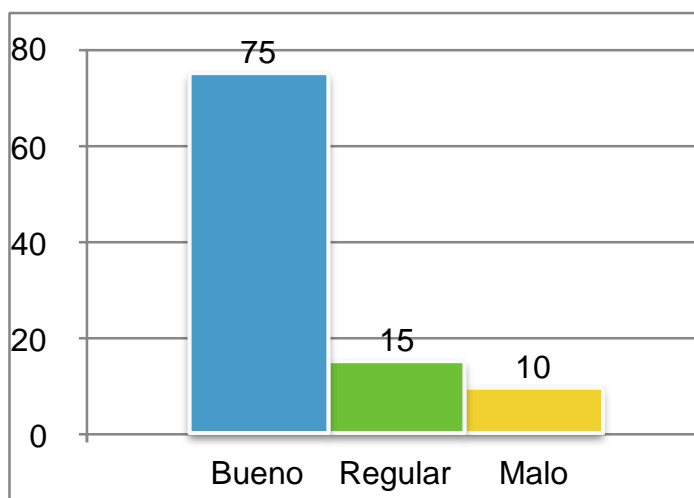
### Dimensión Estructura

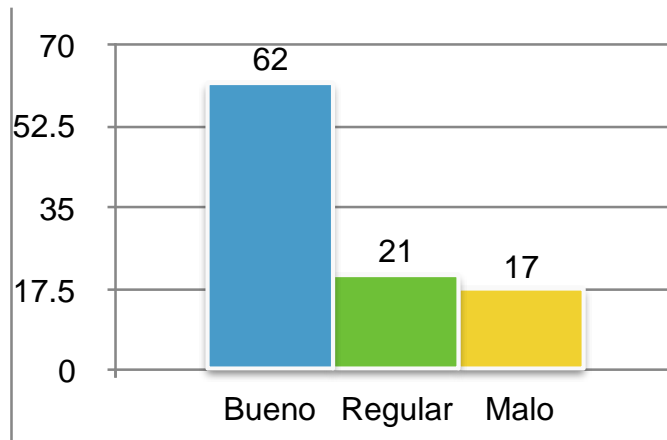


### Dimensión Responsabilidad



**Dimensión Recompensa****Dimensión Desafíos****Dimensión Relaciones**

**Dimensión Cooperación****Dimensión Estándares****Dimensión Conflictos**

**Dimensión Identidad****Clima Organizacional según Litwin y Stringer**