

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES
Y DE HIGIENE SEGÚN HERZBERG EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL SUPERMERCADO METRO
DEL DISTRITO DE LAMBAYEQUE 2015**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: Bach. Ana Lucía de Lourdes Gutiérrez Bazán

Chiclayo, 30 de Junio de 2015

**INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES
Y DE HIGIENE SEGÚN HERZBERG EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL SUPERMERCADO METRO
DEL DISTRITO DE LAMBAYEQUE 2015**

POR:

Bach. Ana Lucía de Lourdes Gutiérrez Bazán

Presentado 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:

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Lic. Valeria Tamara Llontop Hernández
Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Martín Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor De Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A mis padres por todo el esfuerzo y dedicación para hacer de mí una persona de bien y de éxito, por brindarme su amor y apoyo incondicional.

A mi hermanito que ha sido mi alegría, confidente y amigo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su bendición, protección y amor. Por brindarme la oportunidad de ser mejor persona día a día y por darme la oportunidad de conocer a personas valiosas que han permitido que ésta investigación se realice con éxito.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar la Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque, 2015.

Para recolectar los datos se utilizaron dos cuestionarios, una para medir los factores motivacionales y de higiene, y el otro para el clima organizacional, en el primero se utilizó la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y el segundo se basó en la Teoría de Litwin y Stringer. Para medir la influencia de una variable sobre la otra se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. Asimismo, la validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas, y los datos recolectados fueron procesados con el programa SPSS.

La muestra fue de tipo censal, con la participación de los 30 colaboradores pertenecientes a las distintas áreas funcionales del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque. El método de investigación fue el descriptivo.

En motivación se concluyó que el mayor porcentaje de los trabajadores se sienten motivados intrínsecamente (Factores Motivacionales según Herzberg) y en un porcentaje menor en los trabajadores prevalece la motivación extrínseca (factores de Higiene según Herzberg). En general, la motivación según Herzberg se encuentra en un nivel alto para el 53.33%.

En la medición del clima organizacional se concluyó que es de nivel Regular para el 50%; se caracteriza por tener la identidad y estructura como las dimensiones que exponen los más altos niveles, las dimensiones que muestra los niveles medios son: estándares, recompensa, conflicto y responsabilidad; mientras que la dimensión que revela un nivel bajo es calor.

Los resultados obtenidos en el nivel inferencial según el objetivo general indican que los factores Motivacionales según Herzberg influyen en un 90.60% en el clima organizacional del Supermercado y los factores de Higiene influyen en un 88.10% en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015.

PALABRAS CLAVES: Factores Motivacionales de Herzberg, factores de Higiene de Herzberg, Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of motivational and hygienic factors of Herzberg in the organizational climate in Metro Supermarket located on the district of Lambayeque, 2015.

To collect the data, two questionnaires were used, one for measuring the motivational and hygienic factors, and the other one for the organizational climate. The first questionnaire was based on the two-factor theory of Frederick Herzberg and the second one on the theory of Litwin and Stringer. To measure the influence of one variable on the other was used correlation coefficient of Spearman. Also, the validity and reliability of these instruments were duly demonstrated, and the collected data were processed using the SPSS software for the statistic analysis.

The sample was census type, involving 30 partners belonging to different functional areas of Metro Supermarket located on the district of Lambayeque. The research method was descriptive.

In motivation, it has been concluded that workers feel intrinsically motivated (motivational factors of Herzberg) and a lower percentage in workers prevail extrinsic motivation (hygiene factors of Herzberg). In general, motivation according to Herzberg is found at a high level for 53.33%.

In measurement of organizational climate, it has been concluded that is regular level for 50%; characterized for having the identity and structure as the dimensions that exhibit the highest levels. By other hand, dimensions that show average levels are: standard, reward, conflict and responsibility; while the dimension that reveals a low level is warmth.

The results obtained in the inferential level according to the overall objective indicate that motivational factors of Herzberg influence a 90.60% in the organizational climate of Supermarket and hygiene factors influence an 88.10% in the organizational climate of the Metro Supermarket located on district of Lambayeque district, 2015.

KEYWORDS: Motivational factors of Herzberg, Hygiene factors of Herzberg, Organizational Climate of Litwin and Stringer.

INDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
I. INTRODUCCION	10
II. MARCO TEORICO	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Bases Teóricas	20
2.2.1. Motivación	20
2.2.1.1. Teoría de los dos factores de Herzberg	22
2.2.2. Clima Organizacional	29
2.2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer	33
2.2.3. Correlación entre Motivación y Clima Organizacional	37
2.3. Definición de Términos Básicos	40
III. MATERIALES Y MÉTODOS	43
3.1. Diseño de la Investigación	43
3.2. Población	43
3.3. Operacionalización de variables	44
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.5. Técnicas de procesamiento de datos	47
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
V. CONCLUSIONES	72
VI. RECOMENDACIONES	74
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
VIII. ANEXOS	80
Opinión de Experto 1	80
Opinión de Experto 2	82
Opinión de Experto 3	84
Cuestionario 1	86
Cuestionario 2	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Confiabilidad Test Motivación según Herzberg	46
Tabla 2. Confiabilidad Test Clima Organizacional según Litwin y Stringer ...	46
Tabla 3. Confiabilidad Instrumentos	47
Tabla 4. Dimensión Factor Motivacional	49
Tabla 5. Dimensión Factor de Higiene	50
Tabla 6: Dos Factores de Herzberg	51
Tabla 7: Dimensión Estructura	52
Tabla 8: Dimensión Responsabilidad	52
Tabla 9: Dimensión Recompensa	53
Tabla 10: Dimensión Riesgo	54
Tabla 11: Dimensión Calor	55
Tabla 12: Dimensión Apoyo	55
Tabla 13: Dimensión Estándares	56
Tabla 14. Dimensión Conflicto	57
Tabla 15. Dimensión Identidad	58
Tabla 16. Clima Organizacional	58
Tabla 17. Influencia de la Motivación en el clima Organizacional	59
Tabla 18. Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene de Herzberg en el Clima Organizacional	60

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Dimensión Factor Motivacional.....	49
Gráfico 2. Dimensión Factor de Higiene.....	50
Gráfico 3: Motivación de Herzberg.....	51
Gráfico 4: Dimensión Estructura	52
Gráfico 5: Dimensión Responsabilidad	53
Gráfico 6: Dimensión Recompensa.....	53
Gráfico 7: Dimensión Riesgo	54
Gráfico 8: Dimensión Calor	55
Gráfico 9: Dimensión Apoyo	56
Gráfico 10: Dimensión Estándares.....	56
Gráfico 11. Dimensión Conflicto.....	57
Gráfico 12. Dimensión Identidad	58
Gráfico 13. Clima Organizacional.....	59

I. INTRODUCCION

Para enmarcarse en el tema se presenta la situación problemática de la investigación. En la actualidad, es conocido que un sector que muestra verdadero desarrollo y posicionamiento es el sector de venta minorista al público, o “retail”, es evidencia no sólo en Latinoamérica sino también en nuestro país. Es el sector de negocios conformado por los supermercados, las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, etc. La complejidad del retail viene dada por la amplia variedad de tipos de artículos que ofrecen, el nivel de operaciones efectuado así como el manejo de personal que labora día a día. Asimismo las empresas de retail están inmersas en cambios tecnológicos, sociales y económicos, y nadie duda que del proceso de adaptación a éstos obtendremos las metas y objetivos propuestos, para lo cual es esencial disponer de personas, quiénes modificarán su rendimiento y la calidad del servicio que prestan.

En los últimos años, las empresas de retail de nuestro país parecen estar vistas como organizaciones que vulneran los derechos laborales de sus trabajadores, y así lo muestran diversas noticias, entre las cuales podemos citar a una publicada en el diario *La República* titulada “Trabajadores de Ripley inician huelga por sueldos bajos”, en ella se indica que el sindicato de trabajadores de las tiendas Ripley en Perú inició una huelga en protesta contra los bajos salarios y el “miserable” aumento de sueldo que la empresa chilena les ha ofrecido. Las tiendas que se vieron perjudicadas se encuentran en Lima y están ubicadas en C.C. Jockey Plaza, San Miguel, San Isidro, Chorrillos y Mega Plaza. Según volantes que difundieron los integrantes del sindicato, la empresa chilena propuso aumentarles solo 0.47 céntimos de sol por día. Además, los trabajadores aseguran que Ripley no respeta los acuerdos del comité de seguridad y salud en el trabajo, no paga horas extras y ofrece precarias condiciones de trabajo en sus almacenes.

Asimismo una noticia similar fue publicada en el diario *La Primera*, la noticia titulaba “Empleados denuncian abusos en Plaza Vea” en esta ocasión un grupo de trabajadores de Plaza Vea denunció que la referida empresa los está hostigando, amenazando, e incluso despidiendo de sus puestos de trabajo, debido a que decidieron formar su sindicato para frenar las múltiples irregularidades y abusos, mientras realizan su jornada laboral, la misma que puede durar incluso hasta doce horas. El secretario general de este gremio, Ronald Cortez, indicó que desde que se fundó el grupo, han recibido más de un maltrato; indicó que, por ejemplo, los obligan a realizar labores que nos les corresponde, como la limpieza o mantenimiento de los locales, jornadas extendidas sin pago de horas extras y hasta insultos de grueso calibre por parte de sus superiores.

Ante esta realidad podemos citar a Wilson (2005), quién menciona que para mantener una fuerza laboral estable plantea la importancia de que la gente se sienta valorada y apreciada. Aunque la organización cuente con técnicas y procesos avanzados de reclutamiento, selección y capacitación de personal, esto no garantiza la calidad del trabajo si no se cuenta con trabajadores motivados.

Los directivos piensan muchas veces que para motivar al personal, la principal solución es incrementar el sueldo. Martínez (2012) señala que tradicionalmente se vincula la motivación con el dinero, dinero que debemos dar a los empleados si hacen las cosas bien. Nelson y Spitzer (2003) agrega que la nueva generación de empleados parece tener otras expectativas y necesidades más profundas. Más aún, las formas de reconocimiento no económicas, en general, son más efectivas que las económicas, incluido el dinero en efectivo.

Todos estos factores de carácter motivacional pueden influir en un clima organizacional positivo o negativo, así lo señala Davis y Newstrom (2003). Asimismo diversos autores señalan que el clima organizacional es muy propio de cada organización, no sólo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que a su vez están influidas

por aspectos culturales propios de cada persona. Bajo esta premisa es dable afirmar, que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional.

Asimismo la medición del clima organizacional ha servido en la mayoría de estudios nacionales a modo de termómetro o herramienta de diagnóstico. Es una herramienta que facilita conocer los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones. Sirve para detectar ciertos problemas emergentes dentro de las organizaciones, como por ejemplo: una alta rotación, ausentismo laboral, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales recurrentes, mala atención al cliente, entre otros.

En este marco situacional, podemos reconocer que la expansión del retail inició con gran fuerza en Lima y tuvo su efecto multiplicador en provincias, sobre todo a partir del año 2007, y cabe resaltar que Chiclayo fue la primera provincia en abrir un supermercado, siguiéndole los pasos las provincias de Trujillo y Arequipa, quienes concentran un mayor número de establecimientos. Si bien ésta expansión es positiva, existe el reto de mantener adecuados indicadores de eficiencia.

Tal como señalamos existen antecedentes de inconformidad laboral en los supermercados en la capital, y al parecer en provincia se podría estar presentando similar problemática. Por lo que el presente estudio tiene como unidad de análisis a la empresa Supermercado METRO Lambayeque, la cual está ubicada en el distrito de Lambayeque del departamento de Lambayeque – Perú.

Supermercado Metro Lambayeque pertenece a Cencosud desde Agosto de 2008, luego de que se diera la fusión por absorción del grupo Wong con Cencosud. Mediante entrevistas exploratorias realizadas a los colaboradores y al encargado de tienda (administradora) así como una previa observación al recinto, se pudo identificar que los jefes se esfuerzan en reconocer el trabajo de los empleados expresando frases de aliento pero comúnmente se reciben comentarios demostrando lo contrario. Existe deficiente capacidad en las personas para resolver problemas, pocas veces se nota compañerismo y trabajo en equipo. Es decir, no existe un

ambiente de total camaradería, existe lugar a intercambios de palabras, rencillas, e incluso acuso de incomodidad al encargado de tienda en ciertas ocasiones. Se presume también que el encargado de tienda parece estar olvidando una de las formas del reconocimiento por el trabajo ya que no se tiene vigente “la foto del trabajador del mes” ni tampoco existe un lugar visible en donde colocarlo ya que el local es muy pequeño y el lugar destinado para la foto está cubierto por otras góndolas y/o escaparates de telefonía o bebidas, asimismo el trabajador expresa que no se siente justamente remunerado, a pesar de señalar que cuentan con beneficios únicos, como permisos por fechas especiales (cuponerías) pero estos se hacen efectivos de acuerdo a la disponibilidad de suplencia del momento señalado.

Actualmente la organización busca mejorar el ambiente de trabajo, por lo tanto el interés en participar en el presente estudio. Con el fin de diagnosticar la situación, se ha reconocido la importancia de evaluar los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos y la influencia de ellos en el Clima Organizacional. Se opta por la teoría de los dos factores de Herzberg, también conocida como Teoría Bifactorial o de Motivación/Higiene, ya que ha sido difundida ampliamente y es utilizada por la mayoría de administradores, Herzberg es el autor que mejor se aproxima a las necesidades contemporáneas de la organización. Asimismo para la medición del Clima organizacional se opta por la Teoría de Litwin y Stringer.

En base a lo analizado en los párrafos precedentes, se puede decir que es necesario determinar la influencia de los Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado Metro 2015 ubicado en el distrito de Lambayeque. Todo esto en pro de reconocer y mejorar el clima organizacional, donde todos los integrantes de dicha organización aporten se sienta importantes y remunerados, así como que retroalimenten procesos, en función de un crecimiento continuo y permanente, propiciando con esto la investigación y el logro de la excelencia.

De acuerdo a la situación problemática presentada líneas atrás, se desprende el planteamiento del problema, el cual es el siguiente ¿Cuál es la Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque?

Como justificación e importancia del problema se señala que el Supermercado Metro Lambayeque es una institución del Grupo Cencosud que se dedica a la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, en razón de brindarles productos de calidad y con excelencia en el servicio. No obstante detrás de ese abanico de múltiples servicios ofrecidos se encuentra el capital humano como factor preponderante en la consecución de los objetivos y metas previstas en la organización. Al respecto el presente estudio se justifica porque se evaluará los factores motivacionales e higiene de los colaboradores del supermercado Metro Lambayeque con respecto a la percepción que tienen del clima organizacional y a partir de los resultados obtenidos determinar el grado de influencia de una variable sobre la otra para así proponer alternativas de mejora ante la situación problemática actual.

Es así los resultados a los que se arribe con la presente investigación, además de enriquecer la teoría sistematizada de ambas variables, reportará recomendaciones para la administración del supermercado, que deberán decidir en qué medida podrán ser vías válidas para aplicar los correctivos a que hubiere lugar para que esta organización ofrezca condiciones laborales que les permita a sus colaboradores desempeñarse óptimamente. El presente estudio es también una guía para posteriores estudios sobre el talento humano en el sector del supermercado, estudios que deban adaptarse a la metodología de la investigación científica aplicada al campo de las ciencias administrativas.

Para la presente investigación el Objetivo General es Determinar la influencia de los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque. Asimismo, del objetivo general se desprenden los objetivos específicos, tales como evaluar los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Supermercado Metro del distrito de Lambayeque y evaluar el Clima Organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque.

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Una vez concluido el análisis de la situación problemática, así como la definición clara del problema de la investigación y los objetivos a los que se quiere llegar, es necesario presentar una serie de tesis y/o documentos de investigación que han servido para la generación de los antecedentes, imprescindibles para sostener la discusión de los resultados así como para la definición del modelo a utilizar en la presente tesis.

Para comenzar Galicia (2005) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de establecer los factores motivacionales así como para analizar la medición del clima organizacional, trabajando con las mujeres que trabajan como dependientes de farmacias de medicamentos genéricos llamada “Farmacias Amiga” en Guatemala.

Para conocer los factores motivacionales, utilizó una población de catorce mujeres, con las siguientes características: nivel socio-económico bajo, mayores de edad, nivel educativo mínimo de sexto primaria y que desempeñan el cargo de dependientes de farmacias que expenden medicamento genérico. Utilizó un cuestionario auto – aplicado que consta de 32 preguntas de opción múltiple.

Los factores que se evaluaron son la motivación en sus dimensiones extrínseca e intrínseca. La autora concluyó que el clima organizacional de las Farmacia Amiga es aceptable, ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos como relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos); mientras que dentro de los factores extrínsecos, se encuentran los bonos sobre ventas y las comisiones, señalando que se encuentra en un nivel medio. Recomendó evaluar periódicamente el clima organizacional, atender las necesidades de las empleadas de acuerdo a su edad y revisar las políticas salariales, además de mejorar el clima organizacional, atendiendo las necesidades y conociendo las percepciones de los empleados.

Tenemos también a Quintanar (2005) quien realizó un estudio para analizar los Factores Motivacionales que influyen en los trabajadores de un centro comercial ubicado en Pachuca, se diseñó el instrumento tipo cuestionario con una serie de preguntas cerradas. El instrumento aborda cinco rubros o áreas con la finalidad de identificar cuáles son los factores que influyen o determinan en la motivación de los trabajadores de esta empresa, asimismo se realizaron las medidas de tendencia apoyado por el programa Microsoft Excel para obtener datos complementarios. 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, tanto de los directivos de la empresa como de las personas que lo rodean. Los factores que se midieron en la investigación fueron el logro, afiliación, poder, estima e incentivos, encontrando que existe diferencia de acuerdo cada persona, pero que no dejan de ser motivante estos factores para ellos.

Asimismo, Burga (2008) realizó una investigación sobre el análisis de los niveles motivacionales y actitudinales en la empresa Molino San Antonio S.A.C. carretera a Lambayeque – Perú. Participaron el administrador y 10 personas que laboran en otras áreas de la empresa o que tienen a cargo otras funciones a la cual se le aplicó un cuestionario con 15 ítems en la escala Likert, y al administrador se le hizo unas ciertas preguntas. El cuestionario se aplicó para identificar los niveles motivacionales y actitudinales de las personas que laboran en esta empresa. Los resultados analizados por estadística descriptiva determinó que los niveles motivacionales y actitudinales de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio

SAC son buenas, pero cabe resaltar que hay varias cosas por mejorar, ya que estos niveles quieren lograr una eficacia, eficiencia, satisfacción y que más decir una buena atraktividad de la Empresa.

Por otro lado, Castillo (2011) realizó una investigación sobre el clima organizacional de tipo cuantitativa y no experimental, donde se aplica un cuestionario adaptado del instrumento de Litwin y Stringer para medir el fenómeno en cuestión. Se procesó la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. Se operacionalizaron las variables a nivel conceptual, la validación del instrumento fue por juicio de expertos y se llevó a cabo a través de la fiabilidad con el Alpha de Cronbach. Se buscó analizar cada una las dimensiones propuestas por el autor como son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Las variables que requieren pronta atención por parte de la administración son estructura y responsabilidad. En cuanto a la variable recompensa se encuentra en un nivel medio, los trabajadores sienten que están justamente recompensados pero que aún se podría mejorar los reconocimientos y estímulos por el buen trabajo. La variable de riesgo e identidad, se encuentra en un nivel óptimo. En las variables de estándares, apoyo, conflicto y calor se encuentra en un nivel medio, debiéndose tomar en cuenta por parte de la administración.

Encontramos también a Acosta y Venegas (2010) quien realizó una investigación de clima organizacional en una empresa cervecera, donde participaron 49 trabajadores de la empresa a quienes se les administró un cuestionario autoelaborado en base a la teoría expuesta por Litwin y Stringer en 1968 y citado ampliamente por diversos autores. El cuestionario cuenta de 53 reactivos distribuidos en 9 escalas. Se concluyó que los trabajadores perciben un buen clima en apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad y calor y tuvieron una percepción negativa en conflicto, identidad, estándares de desempeño y recompensa. El investigador

recomienda que el instrumento puede ser una herramienta de ayuda que permita a los administradores aprovechar las fortalezas manifiestas en los resultados de la investigación y realizar una intervención en los aspectos del clima relacionados con la recompensa, la identidad, los estándares de desempeño y el conflicto, las cuales son un área de mejora.

Tenemos también a Vargas (2010) quien desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes. Midió 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Para complementar encontramos a Bernal (2010) quien en su investigación de clima organizacional dedujo a partir de los resultados que el clima organizacional en la empresa Seguridad y Custodia no es favorable, ya que en el 75% de las dimensiones analizadas (autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, equidad, innovación, sueldos, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural) se obtuvo en mayor o menor grado una percepción negativa por parte de los encuestados. Recomendó que tras la evidencia obtenida se puede generar una serie de implicaciones para la gestión de este tipo de organizaciones, como por ejemplo diseño de estrategias relativas a las

remuneraciones, capacitación, comunicación y ambiente físico, entre otras.

Por último tenemos a Sotomayor (2013) realizó una investigación de tipo descriptivo y correlacional, con método de investigación cuantitativo donde intenta analizar la relación del Clima organizacional y la satisfacción laboral, para esto utilizó una valoración para la variable dependiente e independiente calificándolas en nivel alto, medio y bajo. El autor llegó a la conclusión que existe un nivel medio de Clima Organizacional, es decir que no alta ni baja la percepción que tiene el trabajador sobre su ambiente laboral. En el cual se recomendó implementar políticas de capacitación, formación académica específicas en las labores del día a día. Asimismo el autor propuso mejorar los ambientes físicos adecuados, que brinden comodidad, iluminación, accesibilidad.

A partir de lo presentado se puede inferir que todas las investigaciones analizadas en los párrafos anteriores a nivel nacional e internacional se sustentan en la teoría motivacional de Herzberg de una u otra manera, rescatando la importancia de analizar los factores internos y externos que motivan al personal y cómo éstos influyen positiva o negativamente en el clima organizacional; aunque los antecedentes presentan ciertas limitaciones ya que son pocas las investigaciones realizadas en el sector del supermercadismo, no impide que el Modelo Bifactorial de Herzberg sea utilizado como modelo para esta investigación, por el contrario nos incita a utilizarlo y comprobar su idoneidad tal como lo ha sido en investigaciones en otros sectores, para así comprender, evaluar y proponer mejoras ante la situación problemática planteada.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Motivación

Explicar que se entiende por motivación no es sencillo, y en psicología existen múltiples teorías que tratan de delimitar qué mueve a un sujeto a actuar, de qué depende su conducta. Precisamente, es en este punto donde empiezan los problemas, ya que cada teoría “creará” su propio concepto (por ejemplo, necesidad, instinto o pulsión) para explicar el comportamiento. Esto hace que existan por ejemplo, distintas clasificaciones de las necesidades, o listas interminables de instintos que varían de autor a autor. Estas perspectivas, que se califican de mentalistas o fenomenológicas, tienen sin embargo una clara ventaja, y es que facilitan considerablemente la comprensión del fenómeno motivacional. (Mollá, Berenguer, Gómez, & Quintanilla, 2006)

Según Kotler (2002) una persona tiene muchas necesidades en un momento dado. Algunas de ellas son biógenas: surgen de estados de tensión fisiológicos, como hambre, sed, incomodidad. Otras necesidades son psicógenas: surgen de estados de tensión psicológicos, como la necesidad de ser reconocidos, de ser estimados o de pertenecer. Una necesidad se convierte en un motivo cuando se eleva a un nivel de intensidad suficiente. Un motivo es una necesidad lo bastante urgente para hacer que una persona actúe.

Es así que la motivación no debe ser considerada como una técnica que se emplea para aumentar la producción. Hay que tener en cuenta que lo primero que hay que hacer es conocer las necesidades de los trabajadores, es decir, qué necesidades esperan satisfacer con el puesto de trabajo que desempeñan. La motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso por medio del cual, por un lado, se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades que son importantes para el individuo y, por otro, permite el logro de las metas organizacionales. (León & Díaz, 2013)

Ante esto García et al. (2001) menciona que las teorías motivacionales se encuentran enfocadas en el descubrimiento de una serie de estímulos que generen influencia en el comportamiento de las personas. De acuerdo al nivel motivacional de un individuo, de esa manera será su comportamiento. Según este autor, se pueden diferenciar dos tipos de motivación, en cuanto al objeto de estudio que se quiere conseguir. En primer lugar se encuentran las teorías de contenido, que son las que estudian los elementos que motivan a las personas. El segundo tipo son las teorías de proceso, que son las que se dedican a explicar el proceso motivacional, es decir la forma en que se desarrolla y sus posibles orígenes, entre otros.

Es así que Robbins, S., y Judge, T. (2009) señala las diferentes teorías con sus autores. Las teorías de contenido más relevantes han sido desarrolladas por los siguientes investigadores: Maslow (Teoría de la jerarquía de necesidades), Herzberg (Teoría Bifactorial), McClelland (Teoría de las tres necesidades) y Alderfer (Teoría de la Jerarquía). Y las teorías de proceso han sido desarrolladas por: Vroom (Teoría de expectativas), Adams (Teoría de la Equidad) y Skinner (Conductismo).

Podemos señalar como antesala que las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y variado sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo social), en tanto que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de autoestima y de autorrealización). (Chiavenato, 2006)

2.2.1.1. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, contemporáneo de Maslow y psicólogo clínico como él, dedicó gran parte de su vida a trasladar al ámbito de la

empresa sus conocimientos sobre la conducta humana. Fue la guerra la que le proporcionó la ocasión de acceder al conocimiento de la parte más cruel del ser humano, puesto que le tocó formar parte del grupo de soldados aliados que liberó el campo de Dachau. (Vélaz, 1996) Para completar las aportaciones de Maslow a la teoría de la motivación, llevó a cabo un estudio de motivación sobre diversos factores causantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. (Mateo, 2007)

Formuló la llamada teoría de los dos factores o Bifactorial, para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto laboral?” Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto. Se tabularon y categorizaron las respuestas. A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. (García et al., 2001) El análisis y evaluación de las respuestas generadas permitió a Herzberg y a sus colaboradores llegar a la conclusión que la motivación en los entornos laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos. (López, 2005)

En primer lugar hablaremos de 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. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las

condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. (Chiavenato, 2006)

Herzberg destaca que, tradicionalmente, los factores higiénicos apenas si eran tomados en cuenta en la motivación de los empleados para lograr que las personas trabajaran más, puesto que el trabajo era considerado una actividad desagradable, por eso era necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes (incentivos externos al individuo) a cambio de su trabajo. Más aún otros incentivaban el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva) o castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pero no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimo o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos, es decir, evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud, por ejemplo. (Chiavenato, 2006)

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.

El dinero es el más frecuente de los factores higiénicos, es decir, de los que cuando son precarios, son desmotivadores. Su característica más sutil e importante es su poder como símbolo. Puede simbolizar casi cualquier cosa que la gente quiera, sobre todo en una cultura actual como la nuestra. Los problemas de dinero en la empresa no son, en ocasiones, de naturaleza económica, sino de agravio comparativo. Hay dos tipos de quejas que se escuchan muy frecuente: "Hace lo mismo que yo y cobra más" o "Hace menos que yo y cobra lo mismo". El impacto mayor del dinero se debe a su carácter de valoración de la persona (por parte de la empresa) y a la repercusión social que ello comporta. (Acosta, 2006)

Ahora veremos los factores motivacionales o intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refieren a lo que hace y desempeña. Involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Sin embargo, los cargos se han definido tradicionalmente buscando atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta el desafío y la oportunidad para la creatividad del individuo, ante lo cual pierden significado psicológico para quien los desempeña, y crean un efecto "desmotivador" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, pues la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable: cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas; cuando son precarios, la impiden. Por el hecho de estar ligados a la

satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción. Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Según él, “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional. (Chiavenato, 2002)

Uno de los puntos más interesantes de Herzberg es su anotación de que la satisfacción o la motivación no son un grado en un termómetro, sino que los factores que motivan ***pueden coexistir*** con otros que desmotivan. Esto implica que en la empresa no vamos a conseguir que la Motivación aumente reincidiendo una y otra vez en los factores motivadores, sino eliminando del camino a los factores desmotivadores. Herzberg nos aporta ***la primera definición*** en la que separan las ***respuestas obtenidas por presión externa de las generadas por una iniciativa interna.***

“Motivar” es en realidad implantar un generador interno que mueve al empleado a actuar. Y ese generador puede estar en marcha e incluso cuando el despido sea inminente o cuando el sueldo sea bajo, porque no depende de factores externos, sino de algo interior. Sueldo y amenazas pueden aumentar la productividad porque provocan realmente una reacción en el individuo, pero –pese a este resultado positivo- sigue sin tratarse de “Motivación”, en términos de Herzberg. (Publicaciones Vértice, 2008)

Asimismo, Arbaiza (2009) señala que los modelos competitivos en el sector retail pueden ser grandes (franquicias, cadenas, gran distribución) o independientes. Para ser más competitivos es relevante tomar lo mejor de cada modelo: pensar y actuar como grandes, lograr la flexibilidad y proximidad de los independientes y tener mentalidad de

empresarios. Pero para que una empresa pueda crecer, innovar, mejorar y luchar ante las adversidades, *debe contar con un equipo bien motivado.*

Esta autora también resalta la importancia de estar motivados intrínsecamente, menciona que normalmente consideramos que la mejor motivación es la recompensa económica, pero en la práctica se da una combinación entre la motivación “moral” y la motivación económica, teniendo prioridad la primera de ellas. La empresa crea el ambiente propicio para estimular las emociones que ayudan a automotivarse y debe existir conciencia de que no todas las personas son iguales, por lo que las acciones dirigidas a mejorar el ambiente tendrán un toque personalizado. Ella señala que según su experiencia en motivación en el retail, el estar en contacto y ofreciendo atención directa al cliente tiene consecuencias de desgaste emocional, que si son tenidas en consideración implica que el equipo de trabajo ubicado en el punto de venta tenga una formación y comunicación muy centrada en ayudar a solucionar al máximo todas aquellas incidencias que les pueden generar estrés. Lo que implica la motivación en el retail es considerar los aspectos de formación de productos, hacer clientes felices, atender a personas conflictivas, resolver reclamaciones, etc.

Algunos puntos claves a tomar en consideración para mantener un alto grado de motivación son la valoración y reconocimiento de los éxitos, la celebración conjunta de éxitos, el reconocimientos y aceptación de los fracasos de propia responsabilidad, la aprobación de nuevas ideas, el fomento del trabajo en equipo, la disminución de la severidad antes innovaciones o cambios no exitosos, la aceptación del propio grado de responsabilidad, el mantenimiento de la organización bien informada y el sentimiento de pertenencia a la organización. (Arbaiza, 2009)

Para complementar, Chiavenato, I. (2002) señala que la teoría de la motivación-higiene no carece de detractores. A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg se ha difundido ampliamente y la mayoría de los administradores están familiarizados con sus recomendaciones. La mayor popularidad, desde mediados de los años sesenta, de los puestos que se amplían de manera vertical para permitir que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo, probablemente pueda atribuirse en gran parte a los resultados y recomendaciones de Herzberg.

Para proporcionar motivación continua en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en sustituir constantemente las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan desafíos y satisfacción profesional y ayuden al crecimiento individual del empleado. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo, y debe hacerse de acuerdo con sus características personales. El enriquecimiento de tareas puede ser vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontal (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero con el mismo nivel de dificultad).

Según Herzberg, F. (2003), el enriquecimiento del cargo trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo (faltas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación de personal (despidos de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, en especial cuando no son exitosas las primeras experiencias; el aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su

trabajo en la nuevas tareas enriquecidas; los sentimientos de explotación cuando el enriquecimiento de tareas no va seguido del incremento de la remuneración; la reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Ahora bien Palomo, M. (2010) señala que no todos los puestos de trabajo pueden ser enriquecidos, ni todos los necesitan. El enriquecimiento del trabajo proporciona a las personas la oportunidad de crecer psicológica y profesionalmente, de modo que impliquen el mayor reto para el individuo, de modo que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo.

Este mismo autor señala que los siguientes aspectos pueden ser tomados en cuenta al momento del enriquecimiento del trabajo: Dar a cada persona una unidad natural de trabajo, proporcionándole la posibilidad de terminar productos o servicios completos; eliminar controles prescindibles; introducir tareas nuevas y más difíciles; dar oportunidad al individuo de que se convierta en experto; dar al trabajador la valoración sobre su trabajo; facilitar formación profesional y desarrollo personal. Las empresas avanzadas aplican habitualmente estos principios. El enriquecimiento del trabajo no debe ser una medida aislada, sino un hábito directivo permanente.

2.2.2. Clima Organizacional

Para definir el concepto de Clima Organizacional fijamos el punto de partida en la teoría general de sistemas la cual, marca un antes y un después en las teorías sobre las organizaciones, pues pasa de concebirlas como sistemas cerrados a concebirlas como sistemas abiertos y, enfatiza la mutua y estrecha relación existente entre la

organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas. El enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. (Ibáñez, 2005)

Las definiciones de clima organizacional se describen en función de los modelos y métodos de medición adoptados por los autores e investigadores que se han ocupado del tema. Pucheu (2014) y Chiang et al. (2010) citan a diversos autores entre ellos podemos mencionar a Francis Cornell (1955), Argyris (1957), McGregor (1960), Forehand y Gilmer (1964), McClelland y Atkinson (1968), Litwin y Stringer (1968), Campbell y colaboradores (1972), Schneider y Hall (1975), Gibson y colaboradores (1984).

Cornell (1955) lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. Argyris (1957) defiende la posición de que es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo.

Sells (1960) agrega que el ambiente interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno. En cambio McGregor (1960) hace énfasis en el clima psicológico de la relación, definiéndolo en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia.

Para Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que

describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Encontramos también a McClelland y Atkinson (1968) ellos se basan en la incidencia que las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual presumiblemente puede influir en la percepción del clima organizacional.

El clima para Campbell (1971) está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Y es así que Schneider y Hall (1975) conceptúan que es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.

Litwin y Stringer (1968) citados por Álvarez, G. (1992) lo definen 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.

Por otro lado, Brunet (1987) señala que el clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado; b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales.

Autores como Robbins y Jugde (2009) también se refieren al Clima Organizacional y lo señalan como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Según Álvarez (1992), el clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. Señalan además que el clima es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Asimismo agregan que el clima organizacional está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en tal organización.

Existen diversas orientaciones que se desprenden de la investigación acerca del clima organizacional. Uno de los modelos más conocidos resultantes de numerosas investigaciones de sus autores y utilizados para diagnóstico y análisis es el de la teoría del clima organizacional de Likert, basada en tres tipos de variables: a) variables causales, que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes; b) variables intermediarias, que reflejan el estado interno de la empresa, son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones, y c) variables finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad). La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a un participativo (Brunet, 1987). Por el contrario, la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer postula la existencia de seis dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa; éstas son: responsabilidad, normas de excelencia,

conformidad, recompensa, claridad organizacional y calor y apoyo. (Sudarsky, 1974)

2.2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) citado por (Pucheu, 2014), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Al respecto, podemos inferir que la teoría de Litwin y Stringer tal y como está planteado busca mejorar el clima laboral. De manera que la teoría sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado clima laboral, concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo. Asimismo, sirve para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento ya que el conocer, de una forma más cercana a la realidad, las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente, dan a las organizaciones elementos de cambio que les ayudarán a ser mejores como instituciones y a ser más competitivas dentro del contexto en el cual se desenvuelven. Concluyendo, Litwin y Stringer afirman que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de

liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad. (García, 2007)

Litwin y Stringer postulan la existencia de *nueve dimensiones* que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Como primera dimensión de los autores antes mencionados, tenemos a **la Estructura**, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites o tras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional.

La segunda dimensión pertenece a **la Responsabilidad**, este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada así como la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la cual corresponde a la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el crearse sus propias exigencias. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.

Como tercera dimensión tenemos a **la Recompensa**, que corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Bien señalan, que un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye un incentivo importante en una relación laboral, pero es importante recalcar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

Otra de las dimensiones es **el Riesgo**, la cual Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. También, se puede decir que es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

En referencia a las dimensiones propuestas, los autores también consideran **el Calor**, la cual la conceptualizan como 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. Respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

A lo largo de los planteamientos, Goncalvez (1998) también menciona dentro de las dimensiones a una importante, el **Apoyo**. Esta dimensión se entiende como el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento

de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Con relación a la dimensión, **Estándares de Desempeño**, se refiere al 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.

Uno de las dimensiones que genera polémica, es la referida al **Conflicto**. Es decir, se refiere al 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.

La última dimensión que señalan estos autores, pero no la menos importante, se refiere a la **Identidad**. Esta dimensión es vista como un 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. Esto se refiere al hecho de considerar al trabajador como un colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

La importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores.

Ahora bien, el clima laboral tiene por objeto obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización, (Guillén y Guil, 2000).

En este sentido, una valoración del clima laboral permite: a) obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización; b) disponer de información sobre las condiciones laborales; c) incentivar la participación en las diversas actividades del sistema; d) potenciar los mecanismos de comunicación y de relación y; e) obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, el conocimiento del clima imperante en las organizaciones es vital, ya que además supone una gestión activa que posibilita: a) la prevención de planes ante los cambios y las dificultades; b) la planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; c) la determinación de los procesos de resolución de problemas y; d) la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillen y Guil, 2000).

Los efectos del clima organizacional pueden ayudar o impedir el cumplimiento de las metas de la organización, ya que influye en la conducta y el desempeño de los trabajadores.

Por tanto, la consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, dependerá en gran medida de las percepciones que realicen los miembros de la misma.

2.2.3. Correlación entre Motivación y Clima Organizacional

Con frecuencia se consideran como similares los términos motivación y clima organizacional, e incluso satisfacción y cultura organizacional. Sobre cada uno de estos procesos existen diferentes teorías, modelos e investigaciones. En este sentido, Toro y Cabrera (1998) establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que aunque los tres tienen efectos en la productividad, la

motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. Establece también la diferencia entre cultura y clima, definiendo la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. Añade que la cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad.

Del mismo modo, Toro y Cabrera (2002) expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional. De otra parte, Colquitt, Lepine y Noe (2000) citado por Chaparro (2006) afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

Por otro lado Davis y Newstrom (2003) señalan que existen factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que hacen diferenciable cada organización por poseer características distintivas, y éstos serán los siguientes: motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés, conflicto, liderazgo.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito. Estos autores señalan al clima como variable dependiente a diferencia de Toro.

Asimismo, si nos remontamos a estudiar a los primeros investigadores como Maslow (1943) citado por Berbel (2007) ya señalaba la relación entre motivación y clima organizacional, Maslow expone que las personas cubren en su trabajo una serie de necesidades, entre las que podemos encontrar las de pertenencia, relaciones y de integración. Para la mayoría de los empleados, pues, el trabajo también da respuesta a su necesidad de interacción social, y su satisfacción depende de la calidad de las interacciones, bien sea con los compañeros, con el jefe o con otro personal con el que estén en contacto. Asimismo señala que los estudios ya comentados por Elton Mayo en la planta de Hawthorne arrojan igualmente conclusiones en esa dirección.

Berbel (2007) señala que si se desea elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad, y con ello mejorar el clima laboral, se impone considerar la importancia del contenido del trabajo (*enriquecimiento del cargo* para Herzberg en 1966), tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, y porque ésta va a ser la que condicione el ambiente social en la empresa.

Para Chiavenato (2002) citado por Berbel (2007) el concepto de motivación (en el ámbito individual) conduce al de clima organizacional (en el ámbito organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por ello los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo con el clima organizacional en el cual trabajan, que provoca la inhibición de las motivaciones. Y viceversa, cuando los empleados están correctamente motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación,

confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, clientes, proveedores internos y externos de la organización.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (reflejado en huelgas, ausentismos, rotación, etc.).

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana (Maslow, Herzberg, McClelland, Rogers, entre muchos otros, han puesto énfasis en este concepto clave), pero es en el trabajo en el que logra singular preponderancia. Estar motivado hacia el trabajo genera sin duda consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización (Maslow), sentirnos competentes y útiles (Bandura) y mantener nuestra autoestima elevada (Branden).

2.3. Definición de Términos Básicos

Calidad de vida laboral: Es el grado en que los miembros de un colectivo son capaces de satisfacer las necesidades personales a través de sus experiencias en el contexto organizacional.

Capital humano: Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

Comunicación organizacional: Se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea; es un proceso transversal que hace posible incluirlo en una política institucional.

Cultura organizacional: Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Así como cada país tiene su propia cultura, las organizaciones se caracterizan por sus culturas específicas.

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos de la resolución de problemas que genera la renovación organizacional, en particular por medio de un diagnóstico eficaz, colaborativo y de la administración de la cultura organizacional, con la ayuda de un consultor-facilitador y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencias conductuales, incluyendo la acción y la investigación.

Eficacia: Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Eficiencia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en el rumbo correcto.

Equipo de Trabajo: Grupo de personas organizado dentro del ámbito de una organización. Usualmente se utiliza esta denominación cuando ese grupo de personas trabaja en equipo.

Liderazgo: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Monitoreo: Es la apreciación sistemática y continua de la marcha del proyecto con relación a los insumos, actividades y resultados inmediatos que estaban planeados, y el análisis de posibles diferencias.

Motivación: Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

Organización: Es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño de la Investigación

El tipo de estudio es cuantitativo con diseño de investigación Descriptivo-Correlacional, pues se busca determinar la situación de las variables involucradas: Evaluar los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg y evaluar el Clima Organizacional para posteriormente analizar la influencia de una variable sobre la otra. Asimismo, podemos señalar que la presente investigación es de corte transversal, ya que describe la situación en un momento determinado.

3.2. Población

La población en estudio de la presente investigación está conformada por los 30 colaboradores que laboran en el Supermercado Metro del distrito de Lambayeque.

Se tomará información a toda la población por lo que convierte a la investigación de tipo Censal.

Sede Lambayeque	Personal
Cajeras	8
Jefes de Cajas	4
Reponedores Abarrotes	5
Reponedores Carnes, pollos y embutidos	4
Reponedores Frutas	4
Seguridad - Vigilancia	2
Almacén RM	3
TOTAL PERSONAL	30

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
FACTORES DE HERZBERG	Motivacionales	Logro	1, 2, 3	Cuestionario de Factores Motivacionales y De Higiene
		Reconocimiento	4, 5, 6	
		Trabajo en sí	7, 8	
		Responsabilidad	9, 10, 11, 12	
		Crecimiento y ascenso	13, 14	
	De Higiene	Política de la empresa	15, 16, 17, 18, 19	
		Supervisión	20, 21, 22	
		Relación con el supervisor	23, 24, 25, 26	
		Condiciones de trabajo	27, 28, 29	
		Salario	30, 31, 32	
		Relaciones interpersonales	33, 34	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Reglas organizacionales	1, 2, 3, 4, 5, 6	Cuestionario de Clima Organizacional
		Formalismos		
		Políticas		
		Jerarquías		
		Regulaciones		
	Responsabilidad	Ser su propio jefe	7, 8, 9, 10, 11	
		Compromiso elevado con el trabajo		
		Tomar decisiones por sí solo		
		Crearse sus propias exigencias		
	Recompensa	Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho	12, 13, 14, 15, 16	
		Utiliza más el premio que el castigo		
		Remuneración		
	Riesgo	Desafíos que impone el trabajo	17, 18	
		Promover retos a fin de lograr los objetivos		
	Calor	Ambiente de trabajo grato	19, 20, 21	
		Buenas relaciones sociales		
	Apoyo	Espíritu de ayuda	22, 23	
Estándares	Normas de rendimiento	24, 25, 26		
	Metas implícitas y explícitas			
	Estándares alcanzables			
Conflicto	Aceptar opiniones discrepantes	27, 28		
Identidad	Compartir los objetivos personales con los de la organización.	29, 30, 31		
	Ser miembro activa de la organización			

Fuente: Elaboración propia según Litwin y Stringer (1968) citados por Álvarez, G. (1992) y Herzberg (1974) citado por Manso, J. (2002).

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Inicialmente se ejecutaron una serie de entrevistas exploratorias para determinar la situación problemática que justifique la presente tesis. Esta información también fue utilizada en la determinación de los indicadores necesarios para construir los cuestionarios que fueron empleados para la evaluación de los dos factores según Herzberg así como el Clima Organizacional. Asimismo, estas entrevistas exploratorias fueron utilizadas para interpretar con mayor detalle los resultados encontrados con la aplicación de la encuesta antes mencionada.

Para la recolección de la información necesaria para la presente investigación se utilizó las siguientes herramientas:

La escala de Motivación basada en los planteamientos teóricos de Frederick Herzberg diseñado con la técnica de Likert, contiene 34 Ítems e intenta medir los factores motivacionales y de higiene planteados por el autor, así como el nivel de motivación en general. La calificación acorde a los baremos establecidos permite obtener la calificación de las dimensiones predominantes; así el nivel general de motivación se ubica en categorías de alto, medio y bajo.

La Escala de Clima Organizacional basada en los planteamientos de Litwin y Stringer, contiene 31 preguntas y tiene como objetivo medir la percepción del ambiente laboral en el Supermercado Metro Lambayeque, dirigido a los trabajadores mide 9 aspectos del clima organizacional: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto, identidad. El examinado debe responder a las preguntas formuladas con alternativas múltiples, la misma que son puntuadas de acuerdo a los criterios establecidos. Los puntajes totales permiten categorizar el clima en Malo, Regular y Bueno.

Validez y Confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para validar contenido. El coeficiente Alfa de Cronbach para los puntajes de los test de las pruebas empleadas demuestra la confiabilidad de la construcción de los instrumentos.

Tabla 1. Confiabilidad Test Motivación según Herzberg

Estadísticos de fiabilidad (M)	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	34

Fuente: Elaboración a partir del SPSS (2011)

Como se observa, la escala que se utilizó para medir el clima organizacional en esta investigación obtiene un indicador de confiabilidad (0.928), aceptable.

Tabla 2. Confiabilidad Test Clima Organizacional según Litwin y Stringer

Estadísticos de fiabilidad (CO)	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	31

Fuente: Elaboración a partir del SPSS (2011)

La escala que se utilizó para medir el clima organizacional en esta investigación obtiene un indicador de confiabilidad (0.868), aceptable.

Tabla 3. Confiabilidad Instrumentos

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,950	65

Fuente: Elaboración a partir del SPSS (2011)

Como se observa, la escala completa que se utilizó para medir la motivación y el clima organizacional en esta investigación, obtiene un indicador de confiabilidad (.950), aceptable.

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

3.5. Técnicas de procesamiento de datos

Todos los datos debidamente sistematizados fueron analizados estadísticamente con el programa del SPSS.

Para la Evaluación de las Variables en estudio se siguió el siguiente esquema:

Evaluación de la Variable Independiente:

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

Indicador:

Nivel de Motivación

Valoración:

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

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

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

Evaluación de la Variable Dependiente:

La variable dependiente de clima organizacional está compuesta por 01 indicador que asume 03 valores, tal como se detalla:

Indicador:

Nivel de Clima Organizacional

Valoración:

Nivel Malo de Clima Organizacional: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 31 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 155 puntos.

Para determinar la Influencia de la motivación en el Clima organizacional se empleó el coeficiente de **Spearman**. Asimismo se hizo uso de estadísticas descriptivas pertinentes para análisis específicos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

En el presente Capítulo se exponen los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para determinar la influencia de la motivación en el clima organizacional de los colaboradores del Supermercado Metro - Lambayeque en el año 2015. La presentación de los resultados está organizada de acuerdo a los objetivos planteados, de la siguiente manera:

Evaluación de los Factores de Herzberg

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario para evaluar los Factores de Herzberg en los trabajadores del Supermercado Metro - Lambayeque en el año 2015:

Tabla 4. Dimensión Factor Motivacional

Nivel	%
Alto	73.3
Medio	26.7
Total	100,0

Fuente: Evaluación aplicada a trabajadores del Supermercado Metro Lambayeque, 2015

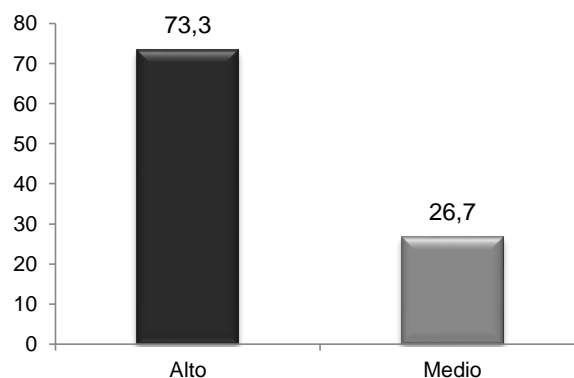


Gráfico 1. Dimensión Factor Motivacional

Fuente: Tabla 4

En el Gráfico 1, se observa que el 26.7% de los encuestados del Supermercado Metro - Lambayeque refieren tener un nivel Medio de la dimensión Motivacional según Herzberg, mientras que el 73.3% considera cuentan con un nivel Alto de esta dimensión.

Tabla 5. Dimensión Factor de Higiene

Nivel	%
Alto	53.3
Medio	46.7
Total	100,0

Fuente: Evaluación aplicada a trabajadores del Supermercado Metro Lambayeque, 2015

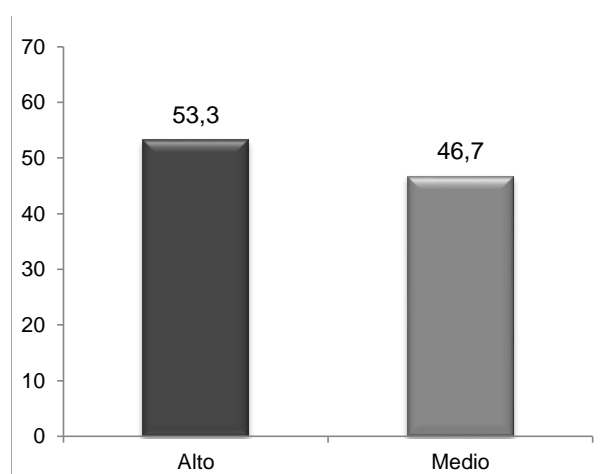


Gráfico 2. Dimensión Factor de Higiene

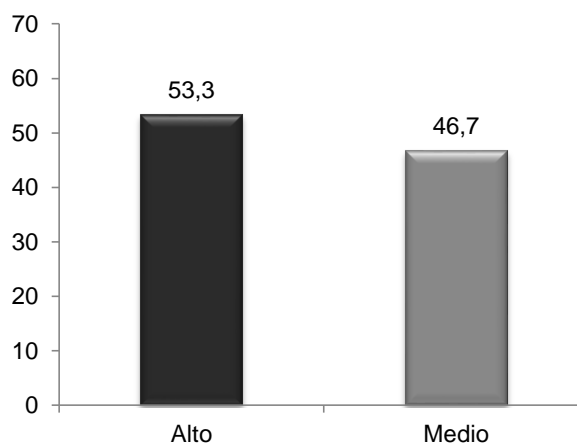
Fuente: Tabla 5

Conforme se aprecia del Gráfico 2, el resultado de la dimensión Factor de Higiene en los colaboradores encuestados del Supermercado Metro - Lambayeque se encuentra en nivel Medio con 46.7% mientras que el 53.3% presentan un nivel Alto.

Tabla 6: Dos Factores de Herzberg

Nivel	%
Alto	53.3
Medio	46.7
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro
-Lambayeque, 2015

**Gráfico 3: Motivación de Herzberg**

Fuente: Tabla 6

Según el Gráfico 3, en términos generales el 46.7% de los colaboradores del Supermercado Metro - Lambayeque consideran que la Motivación según los factores de Herzberg es de nivel Medio y el 53.3% es de nivel Alto.

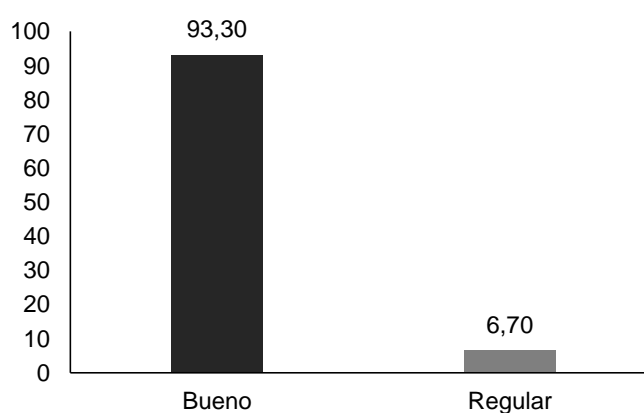
Evaluación del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

En esta sección se revelan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima organizacional a los colaboradores del Supermercado Metro - Lambayeque en el año 2015. Se muestra los resultados obtenidos por dimensión y luego el resultado conseguido en base a la variable en general:

Tabla 7: Dimensión Estructura

Nivel	%
Bueno	93.3
Regular	6.7
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro
-Lambayeque, 2015

**Gráfico 4: Dimensión Estructura**

Fuente: Tabla 7

En el Gráfico 4, se observa que el 6.70% de los asociados encuestados perciben que la estructura se encuentra en un nivel Regular del Supermercado Metro - Lambayeque y el 93.3% considera que se encuentra en un nivel Bueno.

Tabla 8: Dimensión Responsabilidad

Nivel	%
Bueno	30.0
Regular	70.0
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro
-Lambayeque, 2015

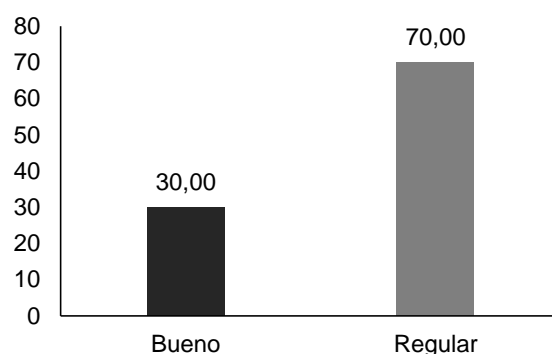


Gráfico 5: Dimensión Responsabilidad

Fuente: Tabla 8

Según el Gráfico 5, se puede observar que el 70% de los colaboradores encuestados del Supermercado Metro - Lambayeque refieren percibir un nivel Regular de Responsabilidad mientras que el 30% considera que se encuentra en un nivel Bueno.

Tabla 9: Dimensión Recompensa

Nivel	%
Bueno	23.3
Regular	76.7
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro -Lambayeque, 2015

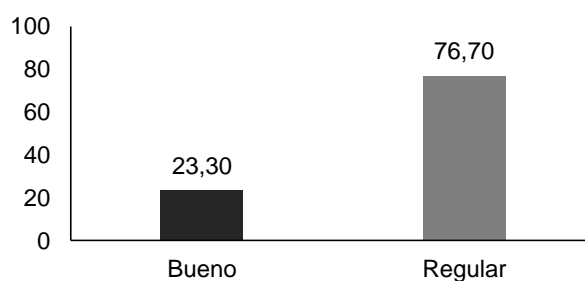


Gráfico 6: Dimensión Recompensa

Fuente: Tabla 9

En el Gráfico 6, se observa que el 76.7% de los trabajadores encuestados del Supermercado Metro - Lambayeque perciben que la Recompensa se encuentra en un nivel Regular, mientras que el 23.3% asegura que se encuentra en un intervalo Bueno.

Tabla 10: Dimensión Riesgo

Nivel	%
Bueno	46.7
Regular	53.3
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro
-Lambayeque, 2015

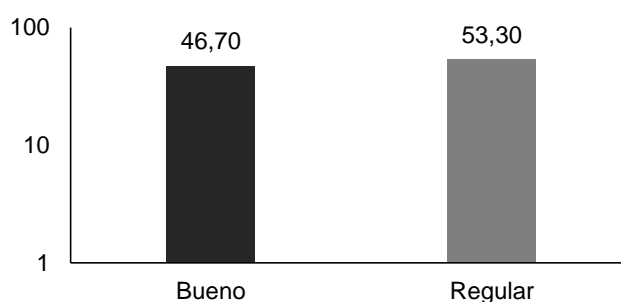


Gráfico 7: Dimensión Riesgo

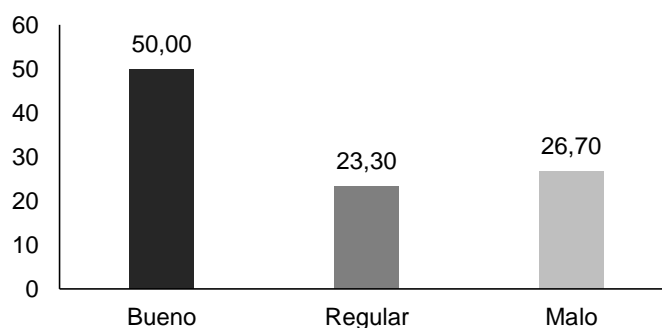
Fuente: Tabla 10

Según el Gráfico 7, se aprecia que el 53.3% de los colaboradores encuestados del Supermercado Metro - Lambayeque perciben que la dimensión Riesgo es de nivel Regular y el 46.7% asegura que se encuentra en un estado Bueno.

Tabla 11: Dimensión Calor

Nivel	%
Bueno	50.0
Regular	23.3
Malo	26.7
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro
-Lambayeque, 2015

**Gráfico 8: Dimensión Calor**

Fuente: Tabla 11

Como se aprecia en el Gráfico 8, el 26.7% de los trabajadores del Supermercado Metro - Lambayeque afirman que la dimensión Calor se encuentra en un nivel Malo, por otro lado el 23.3% considera que es Regular, mientras que el 50% asegura que el Calor se encuentra en un nivel Bueno.

Tabla 12: Dimensión Apoyo

Nivel	%
Bueno	46.7
Regular	53.3
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado
Metro -Lambayeque, 2015

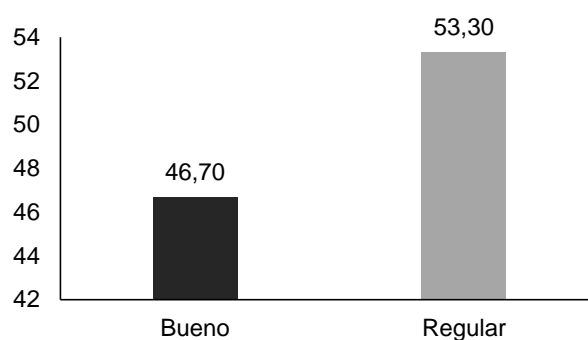


Gráfico 9: Dimensión Apoyo

Fuente: Tabla 12

Según se observa del Gráfico 9, el 53.3% de los colaboradores del Supermercado Metro - Lambayeque refieren que el Apoyo es de nivel Regular, mientras que el 46.7% respondió que es de nivel Bueno.

Tabla 13: Dimensión Estándares

Nivel	%
Bueno	3.3
Regular	96.7
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro -Lambayeque, 2015

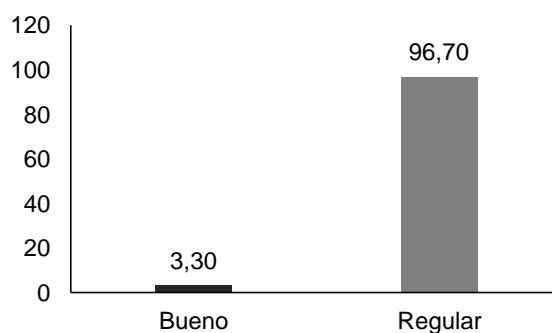


Gráfico 10: Dimensión Estándares

Fuente: Tabla 13

En el Gráfico 10, se aprecia que el 96.7% de los trabajadores encuestados del Supermercado Metro - Lambayeque tienen una percepción Regular respecto de la dimensión Estándares, por otro lado el 3.3% considera que es de un nivel Bueno.

Tabla 14. Dimensión Conflicto

Nivel	%
Bueno	26.7
Regular	73.3
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro -Lambayeque, 2015

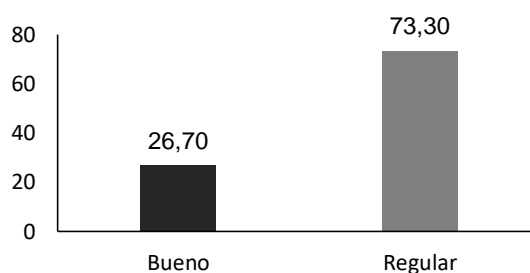


Gráfico 11. Dimensión Conflicto

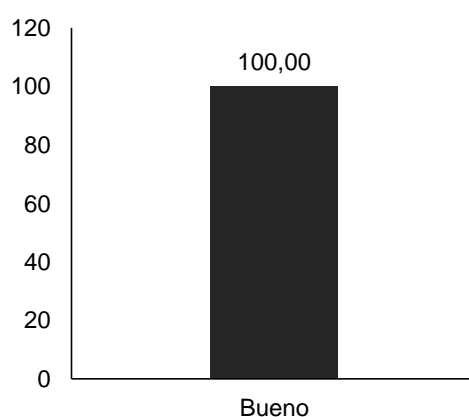
Fuente: Tabla 14

Como se aprecia en el Gráfico 11, el 73.3% de los colaboradores encuestados del Supermercado Metro - Lambayeque afirman que la dimensión Conflicto es de nivel Regular y por otro lado el 26.7% asegura que se ubica en un intervalo Bueno.

Tabla 15. Dimensión Identidad

Nivel	%
Bueno	100.0
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro
-Lambayeque, 2015

**Gráfico 12. Dimensión Identidad**

Fuente: Tabla 15

Según se observa del Gráfico 12, el 100% de los colaboradores del Supermercado Metro - Lambayeque refieren que la dimensión Identidad es de nivel Bueno.

Tabla 16. Clima Organizacional

Nivel	%
Bueno	50.0
Regular	50.0
Total	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores del Supermercado Metro
-Lambayeque, 2015

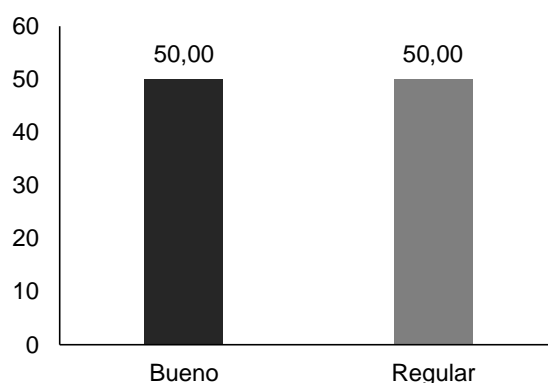


Gráfico 13. Clima Organizacional

Fuente: Tabla 16

Según se observa en el Gráfico 13, en términos generales el 50.00% de los colaboradores del Supermercado Metro - Lambayeque consideran que el Clima organizacional es Bueno y el otro 50.00% considera que es Regular. Esto quiere decir que no es alta ni baja la percepción que tiene el trabajador de su área de trabajo. Lo cual nos permite señalar que existe campo para trabajar en la mejora y lograr que haya un mayor porcentaje de trabajadores que tengan una Buena percepción del clima.

Correlación entre Variables

Tabla 17. Influencia de la Motivación en el clima Organizacional

Rho de Spearman	Clima Organizacional	Motivación
Clima Organizacional	1.000	,883**
Motivación	,883**	1.000
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		

Fuente: Elaboración a partir del SPSS (2011)

Los resultados del análisis muestran que existe una correlación positiva entre la variable Motivación y la variable Clima Organizacional, la cual asciende a 0.883, la interpretación de coeficiente de Spearman nos 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 a +1, lo cual nos permite afirmar que existe una correlación positiva alta.

Al realizar cambios y/o modificaciones en la variable independiente Motivación se logra que la variable dependiente de Clima organizacional varíe en un 88.30%, lo que significa que para mejorar aspectos del clima organizacional se puede trabajar en la Motivación de los trabajadores del Supermercado Metro – Distrito de Lambayeque.

Tabla 18. Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene de Herzberg en el Clima Organizacional

Rho de Spearman		Clima Organizacional	Motivacionales	De Higiene
Clima Organizacional		1,000	,906**	,881**
Motivación	Motivacionales	,906**	1,000	,787**
	De Higiene	,881**	,787**	1,000
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Elaboración a partir del SPSS (2011)

La interpretación de coeficiente de Spearman nos indica 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. Por lo tanto se puede afirmar que al realizar cambios en la variable independiente Motivación en su dimensión Motivacional se logra que la variable dependiente de Clima organizacional varíe en un 90.60%, asimismo al realizar cambios y/o mejoras en la variable independiente

Motivación en su dimensión De Higiene se logra que la variable dependiente de Clima organizacional varíe en un 88.10%.

Este hallazgo nos permite aseverar que para mejorar aspectos del clima organizacional y obtener buenos resultados se puede trabajar con mayor ahínco en la dimensión Motivacional de la Variable Motivación debido a que es la más prevaeciente en los trabajadores del Supermercado Metro – Distrito de Lambayeque.

4.2 Discusión

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

Obj. 1 Evaluación de los Factores de Herzberg

Dimensión Factor Motivacional

De los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los trabajadores se encuentran motivados intrínsecamente (factores motivacionales según Herzberg) con las actividades que realizan, lo que nos permite inferir que es un aspecto fuerte en la empresa, aspectos tales como el logro, donde señalan que sienten que su trabajo contribuye directamente con el alcance de objetivos, asimismo sienten que su jefe reconoce una labor bien realizada y también le ofrece críticas constructivas para su mejora. Se sienten con libertad para hacer bien su trabajo y además cuentan con gran compromiso y responsabilidad para realizarlo correctamente.

Encontramos que este aspecto, guarda relación con la investigación realizada por Burga (2008), quien concluyó que el nivel motivacional intrínseco de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es bueno, ya que la satisfacción de su trabajo es profundo por su dedicación y empeño, además que las

relaciones con sus compañeros son bastante estrechas lo que permite una buena interacción entre los trabajadores de la empresa.

De igual manera, Herzberg, F. (2003) indica que los factores motivacionales o intrínsecos, 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.

Asimismo, Arbaiza (2009) menciona que según su experiencia en retail, en la práctica se da una combinación entre la motivación "moral" y la motivación económica, teniendo prioridad la primera de ellas. Ella señala que algunos puntos claves a tomar en consideración para mantener un alto grado de motivación son la valoración y reconocimiento de los éxitos, la celebración conjunta de éxitos, el reconocimientos y aceptación de los fracasos de propia responsabilidad, la aprobación de nuevas ideas, el fomento del trabajo en equipo, la disminución de la severidad antes innovaciones o cambios no exitosos, la aceptación del propio grado de responsabilidad, el mantenimiento de la organización bien informada y el sentimiento de pertenencia a la organización.

Dimensión Factor de Higiene

De la interpretación de esta dimensión se puede inferir que existe una disconformidad de casi la mitad de los colaboradores con respecto a aspectos de política de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario y relaciones interpersonales que les ofrece el Supermercado Metro - Lambayeque. Aspectos tales como el horario y los permisos de salida, señalan que existe una cuponera de permisos para ocasiones especiales pero no se cumplen a cabalidad, pues en ocasiones cuando lo solicitan, no se les otorga el

permiso en muchas ocasiones debido a la falta de coordinación entre los potenciales reemplazos. Paralelamente, señalan que se sienten conformes en cuanto a la supervisión y relación con el encargado de tienda (administradora) señalan que es una persona capaz para llevar competentemente el negocio y su relación con ella es cercana. En aspectos donde existe disconformidad es el ambiente de trabajo, señalan que el espacio físico y la distribución misma dentro del local no les permite trabajar cómoda y eficientemente, asimismo, existe disconformidad con la remuneración económica a pesar de estar en planilla y contar con sus beneficios de acuerdo a ley no se sienten justamente remunerados y esto sumado a las relaciones entre los compañeros, que no es del todo buena, aspectos como camaradería.

Los resultados obtenidos en la Dimensión de Higiene, guarda relación con el estudio de 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.

Asimismo guarda relación con lo expuesto por Chiavenato (2006) 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.

Para complementar 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.

Dos Factores de Herzberg

Si bien se aprecia que la Motivación se encuentra en un nivel Alto, cabe indicar que la dimensión Factor de Higiene es la que requiere de una atención inmediata, ya que al existir disconformidades en la motivación extrínseca se estaría generando un menoscabo en la motivación en una de sus dimensiones, que pudiera ejercer influencia negativa considerable en la conducta y el comportamiento de los miembros del Supermercado Metro - Lambayeque.

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.

Para complementar García et al. (2001) menciona que las teorías motivacionales se encuentran enfocadas en el descubrimiento de una serie de estímulos que generen influencia en el comportamiento de las personas. De acuerdo al nivel motivacional de un individuo, de esa manera será su comportamiento.

Obj. 2 Evaluación del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

Dimensión Estructura

Al respecto es posible inferir que los colaboradores del Supermercado Metro - Lambayeque están conformes con los canales formales implantados en la organización, es decir con las reglas organizacionales, formalismos, políticas, jerarquías y regulaciones u otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Estas reglas y políticas son bien entendidas por todos, y cuanto se difunde alguna modificatoria o novedad es difundida pertinente a través de correos y con el encargado de tienda.

Este hallazgo guarda relación 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.

Dimensión Responsabilidad

Los resultados revelan que la población en estudio requiere de un mayor desarrollo del sentimiento de los miembros del Supermercado Metro - Lambayeque con relación a la confianza en la delegación de responsabilidades de parte de sus jefes, autonomía en la toma de decisiones relacionadas con sus labores cotidianas, al igual que el compromiso por el trabajo y crearse sus propias exigencias.

El hallazgo descrito es congruente con 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.

Asimismo Litwin y Stringer citados por García (2007) señala que este aspecto va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada así como la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, por lo cual sería un aspecto importante sobre el cual trabajar para la mejora del clima.

Dimensión Recompensa

Al respecto los resultados muestran que puede estar fallando el sistema de recompensas. Aspectos tales como premios, incentivos, reconocimientos y/o remuneración, resulta necesario tomar atención especial en esta Dimensión para mejorar el nivel de percepción y que no influya negativamente.

Los hallazgos encontrados de percepción regular en cuanto a la dimensión recompensa 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. Recomendó evaluar periódicamente el clima organizacional, atender las necesidades de las empleadas de acuerdo a su edad y revisar las políticas salariales.

Dimensión Riesgo

Al respecto, los resultados muestran que casi la mitad de los trabajadores del Supermercado Metro - Lambayeque no perciben que en la organización haya por completo un ambiente de toma de riesgos, tienen libertad para realizar aspectos bajo su criterio pero podría mejorarse aún más. Siendo de suma importancia trabajar este factor para que se convierta en una dimensión que genere bienestar para los trabajadores ya que al mejorarse les permitirá desempeñarse eficazmente, afrontar los desafíos que les impone el trabajo y además se promoverían retos para lograr los objetivos de la organización.

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. Lo señalado por Litwin y Stringer citado por Pucheu (2014) con respecto a Riesgo sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, cual indicaría que deben darse mayor libertad y confiar en los trabajadores para dejarlos asumir retos y crear un sana competitividad.

Dimensión Calor

Al respecto, los resultados muestran que casi la mitad de los trabajadores del Supermercado Metro - Lambayeque no perciben que en la organización haya por completo un ambiente de grato de trabajo, manifiestan que en ocasiones tienen rencillas entre trabajadores. Según comentarios de los trabajadores, se puede inferir que la empresa está olvidando promover y programar eventos especiales para que los trabajadores puedan confraternizar y conocerse mejor.

Los hallazgos descritos guardan relación con lo obtenido en la investigación de Castillo (2011) en la que concluye que es importante poner atención a las relaciones entre compañeros y/o superior inmediato. Señala que en las variables de estándares, apoyo, conflicto y calor se encuentra en un nivel medio, debiéndose tomar en cuenta por parte de la administración.

Dimensión Apoyo

En este escenario, se puede inferir que la dimensión Apoyo es un factor que necesita atención en el clima organizacional del Supermercado Metro - Lambayeque, se puede notar que concuerda en cierta forma con la dimensión anterior y requiere de una pronta atención por parte de la administración, ya que el trato de los jefes hacia sus asociados es un elemento que pudiera afectar directamente en el desempeño y comportamiento de los colaboradores. Por lo tanto, si los trabajadores

perciben un espíritu de ayuda de parte de sus jefes será muy probable lograr objetivos comunes y a su vez los objetivos de la empresa.

Los hallazgos descritos en la dimensión Apoyo, guardan relación con 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.

Dimensión Estándares

De los resultados expuestos, se puede inferir que casi todos los colaboradores del Supermercado Metro - Lambayeque consideran que no se pone énfasis en las normas de rendimiento, manifiestan que no se estandariza un rango para todos los trabajadores, y algunos pueden estar sintiendo que realizan más trabajo que otros. Además es probable que los miembros del grupo perciban que los estándares no son fijados con sentido de racionalidad, justicia o de equidad; lo cual podría traducirse en un comportamiento negativo de los asociados hacia la organización.

En los resultados obtenidos podemos mencionar a Litwin y Stringer citados por García (2007) quienes señalan que esta dimensión involucra el 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.

Dimensión Conflicto

La situación expuesta revela que es necesario se identifiquen las fuentes de conflicto para actuar sobre ellas y de esta manera propiciar un ambiente laboral que genere el desarrollo de los colaboradores y la empresa.

Al respecto, de los resultados obtenidos se puede inferir que la mayoría de los encuestados del Supermercado Metro - Lambayeque tienen una ligera percepción negativa del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

En cuanto a la dimensión Conflicto de predominante percepción Regular, encontramos una similitud con el estudio de Castillo (2011) quien concluyó que para la dimensión de conflicto, se identifica que en la empresa no se propicia 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.

Dimensión Identidad

Con relación a los óptimos resultados con respecto a la dimensión, es posible inferir que la dimensión Identidad es un punto fuerte e importante en el clima organizacional del Supermercado Metro - Lambayeque, y se percibe que se comparten los objetivos personales con los de la organización y además los trabajadores se sienten miembros activos de la empresa, y que todo cambio o propuesta de mejora por parte del supermercado será bien recibida.

Encontramos una similitud con la investigación de Castillo (2011) en la cual se determinó en un porcentaje alto, toda vez que los trabajadores se sienten orgullosos de ser parte de esta empresa y que forman parte de un grupo de trabajo que funciona bien.

Además este concepto coincide con lo que mencionó Litwin y Stringer citados por Pucheu (2014) 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.

Clima Organizacional

El clima organizacional se encuentra en un nivel medio, aspecto importante para empezar a trabajar en una mejora y que se obtenga resultados óptimos en el corto plazo.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos decir que guardan congruencia con los resultados de Clima organizacional encontramos por Sotomayor (2013) quien señala que los encuestados calificaron como de nivel medio o moderado la variable clima organizacional, es decir, que no es tan alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros.

Según Litwin y Stringer (1968) citados por Álvarez, G. (1992) lo definen 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.

Obj. General: Correlación entre variables Motivación y Clima Organizacional

En referencia a los resultados recopilados de la influencia de la motivación en el clima de los trabajadores del Supermercado Metro – Distrito de Lambayeque, y que presenta un alto grado de correlación nos lleva a señalar que trabajar en la motivación influenciará positivamente en el clima,

Estos resultados de positiva y alta correlación, así como de investigar y trabajar en la motivación, están acordes con la investigación realizada por Galicia (2005) quien realizó una investigación descriptiva con el objetivo de establecer los factores motivacionales así como para

analizar la medición del clima organizacional, trabajando con las mujeres que trabajan como dependientes de farmacias de medicamentos genéricos llamada “Farmacias Amiga” en Guatemala. Los factores que se evaluaron son la motivación en sus dimensiones extrínseca e intrínseca. La autora concluyó que el clima organizacional de las Farmacia Amiga es aceptable, y que trabajando en esas dimensiones logrará mejorar el clima significativamente.

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.

Según los resultados, los factores motivacionales de Herzberg son los que ejercen mayor influencia en el clima organizacional del supermercado Metro – Lambayeque, por lo tanto es efectivo trabajar en ellos. Asimismo, guarda relación con lo expuesto por Chiavenato (2002) citado por Berbel (2007) quien menciona que el concepto de motivación (en el ámbito individual) conduce al de clima organizacional (en el ámbito organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por ello los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo con el clima organizacional en el cual trabajan, que provoca la inhibición de las motivaciones. Y viceversa, cuando los empleados están correctamente motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, clientes, proveedores internos y externos de la organización.

V. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación revela que los trabajadores del Supermercado Metro del Distrito de Lambayeque - 2015 en cuanto a motivación la mayoría de trabajadores se sienten motivados intrínsecamente (Motivacionales según Herzberg) y en un porcentaje menor prevalece la motivación extrínseca (de Higiene según Herzberg). En general, la variable de motivación según Herzberg se encuentra en un nivel Alto para el 53.33%; por lo que se podría decir que si motivan a sus colaboradores, pero no a todos de la misma manera; así mismo se caracteriza por tener los factores motivacionales como la dimensión que exponen los más altos niveles; al respecto la dimensión factores de higiene muestran un nivel medio.

El nivel del clima organizacional de los colaboradores del Supermercado Metro del Distrito de Lambayeque - 2015 es de nivel medio; entendido como aquel estado que evidencia perspectiva razonablemente de mejora a tener en cuenta por la referida organización; de otro lado se caracteriza por tener la identidad y estructura como las dimensiones que exponen los más altos niveles; al respecto las dimensiones que muestra los niveles medios son: estándares, recompensa, conflicto y responsabilidad; mientras que la dimensión que revela un nivel bajo es calor.

Los resultados obtenidos en el nivel inferencial según el objetivo general indican que los Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg influyen en un 88.30% en el clima organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque, por lo tanto es objetivo señalar que mejoras en la motivación repercutirá en la mejora de la percepción del clima organizacional en el Supermercado Metro del Distrito de Lambayeque – 2015

Los resultados obtenidos en el nivel inferencial según el objetivo general indican que los factores Motivacionales según Herzberg influyen en un 90.60% en el clima organizacional del Supermercado y los factores de Higiene influyen en un 88.10% en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015.

VI. RECOMENDACIONES

Monitorear periódicamente la Motivación y el Clima Organizacional en la organización y de esta manera 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 implementar métodos de reconocimiento e implementar políticas de acceso a realizar línea de carrera. En aspectos de higiene mejorar las condiciones físicas de trabajo en cuanto a espacio, distribución e iluminación.

Implementar mejoras en la percepción del clima laboral, en cuanto a las dimensiones de estándares, recompensa, conflicto, responsabilidad, apoyo. En cuanto a estándares adoptar medidas correctivas necesarias a efectos de fortalecerlos y que se fijen con sentido de racionalidad, justicia y equidad. Asimismo aspectos de recompensa, si bien es cierto cuentan con incentivos pueden mejorarse y hacerlos más efectivos. Fortalecer la relación y valoración por parte de los superiores. Implementar aún más el empoderamiento del trabajador en cuanto a sus actividades cotidianas, y para el apoyo y calor 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. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 1(13), 163 – 172.
- Acosta, J. (2006). *Marketing personal: el camino al éxito*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teoría, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1,2), 27-30. Recuperado a partir de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>
- Arbaiza, L. (2009, septiembre 22). ¿Cómo motivamos en el retail? Recuperado 08 de febrero de 2015, a partir de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-motivamos-en-el-retail>
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Bernal, I. (2010). Análisis del clima organizacional: Caso de Estudio de la Coordinación de la Seguridad y Custodia del Centro de Sanciones Victoria. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: 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.
- 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 a partir de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE046.pdf>
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid, España: ESIC Editorial.

- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Redalyc.org*, 16(28), 7-32.
- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España: Biblioteca Comillas.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7^{ma} ed. Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. 11^a ed. México: Ed. McGraw Hill Internacional.
- Diario La Primera. (2013, Enero 18). Empleados denuncian abusos en Plaza Vea. Recuperado 27 de febrero de 2015, a partir de http://www.diariolaprimeraperu.com/online/actualidad/empleados-denuncian-abusos-en-plaza-vea_129215.html
- García, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. Recuperado a partir de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Galicia, M. (2005). Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos. Caso: Farmacias Amiga. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- García, S., Nájera, J., & Rico, M. (2001). Organización y administración de empresas: una visión práctica. España: ESIC Editorial.
- Goncalvez, A. (1998, julio 3). Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional. *Dimensiones del Clima Organizacional*, (3). Recuperado a partir de <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>

- Guillen, C, & Guil, R. (2000).Clima organizacional. Psicología del trabajo para relaciones laborales. (pp.165-178). México: Mc Graw-Hill.
- Herzberg, F. (2003, enero). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? Harvard Business Review. Recuperado a partir de <http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>
- Jofré, R. (2011, febrero 18). ¿Cómo está el clima organizacional en las empresas chilenas? Diario La Tercera. Chile. Recuperado a partir de <http://www.latercera.com/noticia/portada/2011/02/653-345766-9-como-esta-el-clima-organizacional-en-las-empresas-chilenas.shtml>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación.
- La Republica Perú. (2013, Noviembre 14). Trabajadores de tiendas Ripley inician huelga por sueldos bajos. Recuperado 27 de febrero de 2015, a partir de <http://www.larepublica.pe/14-11-2013/trabajadores-de-tiendas-ripley-inician-huelga-por-sueldos-bajos>
- León, M., & Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. España: Paraninfo S.A.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press
- López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. España: Cixpraxis S.A.
- Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. Redalyc, 128, 9. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Mateo, D. (2007). *Cómo Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa*. España: Ideas Propias Editorial.
- Martínez, M. (2012). *Motivación: La gestión empresarial*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M., & Quintanilla, I. (2006). Comportamiento del consumidor. España: Editorial UOC.

- Nelson, B., & Spitzer, D. (2003). *1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho: cómo gratificar y fidelizar empleados*. España: Gestión 2000.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6a ed.). España: ESIC Editorial.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Retribución de personal*. España: Vértice.
- Pucheu, J. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 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.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). México: Pearson Educación.
- Sotomayor, F. (2013). Relación del Clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. Recuperado a partir de http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/287/172_2013_Sotomayor_Quenta_FM_FCJE_Administracion_2012.pdf?sequence=1
- Sudarsky, J. (1974) *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones especiales Universidad de los Andes.
- Toro, F. & Cabrera, H. (1998) Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 27-39.
- Toro, F. & Cabrera, H. (2002) Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21, 14-17.
- Vargas (2010). Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.

Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Wilson, M. (2005). The psychology of motivation and employee retention. *Maintenance Supplies*. 50(5), 48-49. Recuperado el 25 de junio de 2010 de <http://business.highbeam.com/687/article-1G1-135241289/psychology-motivation-and-employee-retention>



III. SUGERENCIAS (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que considerarán oportunas para la mejorar el cuestionario).

*Se sugiere dar el tiempo oportuno para que los encuestados
respondan con objetividad el cuestionamiento.*

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

*Los instrumentos utilizados en el presente trabajo de investigación
suman las características y contenidos oportunos que requieren los
variables e indicadores, por lo que autorgo ser aplicación y le doy validez científica.*

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 18.

LUGAR Y FECHA: Chiclayo, 09 de Marzo de 2015. TELÉFONO N° 979779713



FIRMA: *H. Obregon Dora* Decanato de la Fac. de Ciencias Empresariales

DNI: 07639820.

III. SUGERENCIAS (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que considerarán oportunas para la mejorar el cuestionario).

SE RECOMIENDA AGREGAR LOS ITEMS QUE GUARDEN RELACIÓN Y ASI ORIENTAR AL ENCUESTADO SOBRE QUE TEMA ESPECIFICO DEBE RESPONDER.

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

SE VALIDA EL CONTENIDO Y LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, Y SE RECOMIENDA SU APLICACIÓN.

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 18 (dieciocho).

LUGAR Y FECHA: CHICLAYO, 25 DE MARZO DE 2015 TELÉFONO N° # 945498186.



FIRMA: : DOCENTE DE LA ESCUELA DE POST GRADO "ALTAGORA"

DNI: 16416588

Cuestionario 1

Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
15	En el supermercado cumplen con los convenios y leyes laborales.					
16	Me siento conforme con mi horario laboral.					
17	Entiendo claramente la misión y visión de la organización					
18	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.					
19	Me siento conforme con las normas y políticas del supermercado					
20	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
22	La gerencia es competente en llevar el negocio.					
23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					
24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					

2 5	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
2 6	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					
2 7	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente					
2 8	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo					
2 9	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.					
3 0	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
3 1	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo					
3 2	Recibo los beneficios de acuerdo a ley					
3 3	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
3 4	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo					

Cuestionario 2

Clima Organizacional

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
1	Conozco claramente la estructura organizativa (organigrama, jerarquías) del Supermercado.					
2	Conozco claramente los procedimientos del Supermercado.					
3	En esta organización existen muchos formalismos para solicitar algo.					
4	Conozco claramente cuáles son mis funciones y obligaciones.					
5	El exceso de reglas, procedimientos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
6	Conozco claramente las políticas del supermercado.					
7	Considero que hago bien mi trabajo y no necesito constante verificación de mi jefe.					
8	Asumo un compromiso elevado, aparte de las funciones propias de mi cargo.					
9	Determino mis propias exigencias y estándares para la ejecución de mi trabajo.					
10	A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad.					
11	Tomo iniciativas personales en bien de la organización.					
12	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.					
13	Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.					
14	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.					
15	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
16	Recibo estímulos por el trabajo bien hecho.					
17	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
18	Mi jefe toma el riesgo de aceptar el planteamiento de una nueva idea.					
19	Las personas que trabajan aquí en el supermercado se llevan bien entre sí.					
20	Entre las personas que trabajan aquí en el supermercado existe preocupación y cuidado por el otro.					
21	Aquí las personas celebran eventos especiales.					
22	Aquí hay un sentido de familia o equipo.					
23	Existe un apoyo en conjunto cuando no puedo resolver algo solo.					
24	En el supermercado se exige el cumplimiento de normas de alto rendimiento.					
25	De acuerdo a mi desempeño siento que logro cubrir los estándares pedidos.					

26	Los jefes evitan el favoritismo.					
27	Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.					
28	Los jefes aceptan opiniones discrepantes entre los trabajadores.					
29	Mi trabajo tiene un significado especial para mí.					
30	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.					
31	Siento que mi participación es importante aquí.					