

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



**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN
DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SERVICIOS
COBRANZA E INVERSIONES SAC - GRUPO SCOTIABANK -
CHICLAYO 2017**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

ORDOÑEZ YBAÑEZ MARCOS
FALEN ENEQUE JOSÉ MERCEDES

Chiclayo, 17 de diciembre de 2018

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN
DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SERVICIOS
COBRANZA E INVERSIONES SAC - GRUPO SCOTIABANK -
CHICLAYO 2017**

POR:

**ORDOÑEZ YBAÑEZ MARCOS
FALEN ENEQUE JOSÉ MERCEDES**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

C.P. Pedro Simón Cuyate Reque
PRESIDENTE

Mgtr. Maria de los Ángeles Valle Guzman
SECRETARIO

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
ASESOR

Dedicatoria

A Dios.

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros padres.

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su amor.

A nuestros hermanos.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que nos han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi vida, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mis hijos, por ser mi inspiración, la bendición más hermosa que me ha otorgado Dios, mis grandes orgullos.

A mis padres, el esfuerzo y las metas alcanzadas, refleja la dedicación, el amor que invierten sus padres en sus hijos. Gracias a mis padres son quien soy, orgullosamente.

A mi esposa, en el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, a través de sus consejos y amor

A mis hermanos, por ser todos ustedes los principales promotores de este gran sueño, por confiar y creer en este reto.

Marcos Ordoñez Ybáñez

A Dios por darme la fortaleza para seguir adelante y mostrarme el camino para lograr mis objetivos.

A mis padres Luis Falen Bejarano y Felicia Eneque de Falen por su apoyo incondicional. Su cariño. Paciencia. y los malos y buenos momentos que paso con ellos.

A todos mis hermanos. Lorenza. Juana, Petronila, Jesús. Segundo, Sebastiana Manuel y en el cielo a mi hermana Ana María,

A toda mi familia infinitamente Gracias

A mis Asesores, Marco Arbulú y Camilo Girón.

A todos mis maestros por regalarme sus conocimientos, anécdotas, experiencias, y dejar una huella imborrable junto a la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo por dejar en mi vida una vitrina excelente en mi educación universitaria y mi satisfacción por crecer profesionalmente.

José Falen

Resumen

La investigación se ha realizado en la empresa SCI - Servicios Cobranza e Inversiones SAC, con el objetivo de determinar la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores. La empresa es una compañía que brinda soluciones de negocios al grupo Scotiabank Perú, que tiene como principal servicio la gestión de cobranza de productos de consumo, hipotecarios y de medianas y pequeñas empresas del grupo Scotiabank y Crediscotia. Se ha percibido últimamente que los colaboradores tienen niveles alto de desmotivación por el trabajo que realizan, para identificar las razones, se tomó a los 50 colaboradores que trabajan actualmente en la oficina de Chiclayo; se les aplicó dos cuestionarios diseñados, adaptados y elaborados para medir las dimensiones de estudio. El tipo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional. Se realizaron las pruebas estadísticas correspondientes y se mostraron los resultados de forma descriptiva, correlacional y de causalidad. Los resultados indicaron que, de las seis dimensiones que componen el clima laboral, la dimensión relaciones (0.798) es la que más intensidad tiene frente a la motivación, mientras que la dimensión estructura, la intensidad es más baja (0.487). Mientras que el análisis de P valor arrojó como resultado que se aceptan las hipótesis de propósitos, relaciones, recompensas y liderazgo; y se rechazan estructura y mecanismo auxiliar. Finalmente, se dejan algunas recomendaciones para su aplicación en la empresa.

Palabras claves: clima laboral, motivación, influencia.

Clasificación JEL: M10, M19

Abstract

The investigation has been carried out in the company SCI - Servicios Cobranza e Inversiones SAC, with the objective of determining the influence of the labor climate on the motivation of the workers. The company is a company that provides business solutions to the Scotiabank Peru group, whose main service is the collection management of consumer products, mortgage and medium and small companies of the Scotiabank and Crediscotia group. It has been noticed lately that the collaborators have high levels of demotivation for the work they do, to identify the reasons, the 50 collaborators that currently work in the Chiclayo office were taken; Two questionnaires designed, adapted and elaborated to measure the study dimensions were applied. The type of research had a quantitative approach at the correlation level. The corresponding statistical tests were carried out and the results were shown in a descriptive, correlational and causality way. The results indicated that, of the six dimensions that make up the work climate, the relationship dimension (0.798) is the one that has the most intensity against motivation, while the structure dimension, intensity is lower (0.487). While the analysis of P value resulted in the acceptance of the hypotheses of purposes, relationships, rewards and leadership; and auxiliary structure and mechanism are rejected. Finally, some recommendations for its application in the company are left.

Keywords: work climate, motivation, influence

JEL Clasifications: M10, M19

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	Introducción	8
II.	Marco teórico	11
	2.1. Antecedentes.....	11
	2.2. Bases teóricas.....	14
III.	Metodología	25
	3.1. Tipo y nivel de investigación	25
	3.2. Diseño de la investigación.....	25
	3.3. Población, muestra y muestreo	25
	3.4. Criterios de selección.....	26
	3.5. Operacionalización de variables	26
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
	3.7. Procedimientos	30
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	30
	3.9. Matriz de consistencia	32
	3.10. Consideraciones éticas.....	33
IV.	Resultados y discusión	34
	4.1. Resultados Descriptivos	34
	4.2. Resultados del modelo.....	41
	4.3. Correlación de las variables	45
	4.4. Resultados del análisis de la causalidad entre constructos.	45
	4.5. Resultados del análisis de la intensidad entre las dimensiones de los constructos. ...	46
V.	Conclusiones	47
VI.	Recomendaciones.....	49
VII.	Lista de referencias	51
VIII.	Anexos.....	53
	8.1. Anexo 01: Cuestionario.....	53
	8.2. Anexo 02: Cuestionario	56

I. Introducción

La configuración de una aldea global en lo económico, cultural y social, afecta la dinámica de las organizaciones, en el sentido de que ya no pueden funcionar con acciones de rutinas (Ferrell, 2006) y atendiendo solamente lo operativo, sin prestar atención a la planeación estratégica. Aunado a lo anterior, existen diversas consideraciones que se deben de tomar en cuenta, entre ellas, atender lo que sucede en el medio ambiente, lo que, en la actualidad, se ha convertido en un imperativo para alcanzar competitividad. (Coutland et al. 2006).

Ante esta realidad, una estrategia muy valiosa, es conocer la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Esta percepción induce y genera ciertos comportamientos en las personas que forman parte de la organización. Goncalves (1977), denomina a esa percepción, clima laboral, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y también sobre su comportamiento y resultados. Las repercusiones pueden ser positivas o negativas y pueden afectar la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Hoy en día cualquier colaborador que se sienta seguro y comfortable se equivoca, en un mundo tan dinámico y cambiante, se debe estar permanentemente preparado, un reto de cualquier organización es identificar bien el perfil de persona que se va a necesitar, más aún si la tecnología juega un papel importante en la gestión de las empresas, donde los aspectos de globalización, han empezado a convertir a los trabajadores en “personas globales”. Por ese motivo, no se habla de una moda o de una cuestión coyuntural, sino tener un compromiso de largo plazo con criterios de sostenibilidad y creación de valor, expuestos definitivamente en la cultura corporativa de cualquier empresa.

La cultura de trabajo representa por lo tanto el conjunto de valores y normas de comportamiento que caracterizan el ambiente laboral de una organización, que, si se suman el clima laboral y la motivación, los miembros de la organización juegan un rol importante y participan de manera activa cada vez que la empresa logra generar en ellos expectativas positivas por la manera de gestión que desarrollan. Por lo tanto, el clima organizacional y laboral constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en

los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

La empresa SCI (Servicio, Cobranza e Inversiones SAC) es una compañía que brinda soluciones de negocios al grupo Scotiabank Perú, que tiene como principal servicio la gestión de cobranza de productos de consumo, hipotecarios y de medianas y pequeñas empresas del grupo Scotiabank y Crediscotia, mediante la utilización de diversos canales como cobranza telefónica, domiciliaria y Courier, entre otros; así como la atención al cliente y la venta de productos financieros a través del contact center.

En la ciudad de Chiclayo, la empresa opera desde al año 2008 atendiendo las necesidades del Scotiabank a través de su diversa cartera de servicio, en la actualidad cuenta con 50 colaboradores distribuidos entre administrativos y operativos de campo. El último año en lo que respecta a indicadores del clima laboral, no se han obtenido buenos resultados, ha habido situaciones de renuncia y en algunos casos se ha rotado el personal por motivos de conflictos internos, falta de compromiso con la institución y las nuevas metas y cambios gerenciales han traído cierto desconcierto en el personal tanto administrativo como operativo. Esto ha traído como consecuencia, malestar en el equipo de trabajo, desmotivación en las funciones diarias y hasta solicitudes de cambio de oficina y problemas con los integrantes del equipo.

Ante esta situación se planteó: ¿Existe influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC?

Así, el objetivo general de esta investigación fue determinar la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC. Además, se plantearon los siguientes objetivos específicos: determinar la influencia del propósito, de la estructura, de las relaciones, de las recompensas, del liderazgo y del mecanismo auxiliar en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC.

La investigación se justificó por la necesidad de conocer la problemática a profundidad con el fin de obtener resultados que permitan visualizar la situación y proponer una solución para reducir las causas y con eso beneficiar la empresa, los clientes externos

e internos. Además, que la investigación permita servir como material de referencia a futuras tesis que encuentran situaciones similares a las expuestas en ésta.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Velázquez (2012) en su análisis sobre los factores que impactan el clima laboral aborda el análisis de la cultura organizacional y sobre todo en lo relacionado a la motivación, liderazgo y la comunicación. El autor considera que éstos entre otros factores determinan un clima laboral específico y que éste tiene un impacto positivo en la productividad. Asegura que la motivación y el liderazgo son elementos que guardan estrecha relación con la cultura organizacional dominante. Todas estas conclusiones se obtienen luego del análisis en la empresa Tooling suministros y Herramientas de México desarrollados en dos etapas, la primera a través del estudio empírico con las encuestas realizadas y la otra a través del acercamiento a los directivos de la empresa. Se concluye que el clima laboral tiene una fuerte relación con la motivación producto del análisis estadístico a partir de las encuestas realizadas.

Segredo (2013) propone un instrumento para el estudio del clima organizacional en las instituciones del sector salud replicable a otros. Se reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima como vías para mejorarlo. Se fundamenta la importancia de la incorporación al inventario de clima organizacional de la dimensión comunicación con sus cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de la comunicación, que se miden con sus cinco incisos. Se presentó la clave para calificación del instrumento y la interpretación de los resultados. Se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas que clasificaron el clima organizacional en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio. Se consideró que la propuesta del instrumento permitió la exploración del clima en las instituciones de salud y otros sectores como servicios de banca, telecomunicaciones y afines.

Ortega y Mercado (2014) en su tesis “El Clima Organizacional, aspecto estratégico en el servicio al cliente” en la ciudad de Bogotá; refiere al clima organizacional como un aspecto estratégico en el servicio al cliente, que constituye el elemento diferenciador y que da un valor agregado a la organización frente a otras en el mercado, el servicio al cliente y el clima organizacional que se vive en una organización debe ser comprendido como una estrategia en la que toda la empresa debe de estar

enfocada. Resulta indispensable contar con personal idóneo y capacitado para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés relacionados con la organización. Se realizó un análisis del cuál es el punto crítico por lo cual no hay una buena atención, por eso, se debe tener en cuenta que las competencias al servir al cliente deben de ser entendidas como una estrategia en la que todos los niveles de la empresa estén directa o indirectamente comprometidos con los clientes. Esto se dará si todos los procesos se encaminan al logro de los resultados y a que los individuos que forman parte de la empresa, interioricen una vocación legítima hacia el servicio, y se comprometan de manera directa con los resultados de la organización. Además, al momento de seleccionar al personal idóneo a un puesto en una empresa de servicio, se debe de tener en cuenta atributos personales que son elementos de personalidad que se presentan a través del respeto, la adaptabilidad, la recursividad, destreza y sensibilidad social, persuasión, habilidades de comunicación, entre otros. En los últimos años la atención al cliente es fundamental, y debido a ello, el cliente interno es considerado como pieza clave para el crecimiento organizacional. El éxito se obtendrá por tener un grupo sólido y compacto, que busque conseguir los objetivos de la empresa.

Seisdedos (2015) hace una revisión de los conceptos y constructos implicados en la medida y significación del clima laboral y su relación con las actitudes (puesto que el clima es, en sí mismo, una actitud perceptiva de la atmósfera personal e institucional), con las conductas (entre las cuales está el rendimiento), y con la satisfacción que expresa el sujeto. En el estudio se ha empleado una muestra de 534 profesionales de 61 empresas de diferentes características; además de considerar la muestra general de empleados, se ha utilizado también la matriz de puntuaciones promedio de las 61 empresas en las diez variables, así como las distintas sub muestras resultantes de clasificar a los sujetos por tres criterios a él mismo (edad, sexo y profesión) y a la empresa donde trabaja (tamaño, tipo y sector de ésta). Se concluye que, en ambas muestras, de empresas y de empleados, se obtuvieron los índices de intercorrelación de las diez variables, y sus resultados relacionados con los estadísticos básicos en la base. Las correlaciones presentan la mitad superior derecha, por encima de la diagonal, se refiere a los empleados, y la mitad inferior izquierda, por debajo de la diagonal, a las empresas. Los hallazgos determinan aspectos discriminativos del constructo de clima laboral, y pueden resultar útiles en el estudio y control de esos factores ambientales que faciliten el bienestar y productividad de los profesionales.

Morán (2016) analiza las competencias laborales de los principales cargos ocupacionales de un Banco mediano ubicado en la ciudad de Guayaquil basado en las competencias laborales en el ámbito financiero, que últimamente han evolucionado de acuerdo al desarrollo tecnológico y el marco estratégico de las empresas. En las entrevistas se encontró que los cargos directivos, analista y operativo las competencias deben fortalecerse en los aspectos tecnológico y de liderazgo. Se concluye luego del estudio que las competencias más importantes a nivel de directivos están relacionadas con aspectos tecnológicos, liderazgo y técnicas comunicacionales. En el caso del cargo analista las competencias necesarias son las habilidades tecnológicas, el trabajo en equipo y técnicas comunicacionales. Finalmente, en el caso del operativo las competencias necesarias están ligadas con la integridad personal, y trabajo en equipo. En el análisis realizado se determinaron indicadores de satisfacción laboral por nivel donde se encontró que tanto directivos como analistas dan prioridad a ingreso, mientras en niveles operativos al clima laboral. Existe nivel de satisfacción bajo con respecto al horario en niveles directivos, analistas y operativos. En general la satisfacción es normal con los compañeros y con respecto al ingreso que perciben.

Castro y Ramón (2017) en su análisis buscan como objetivo determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa del sector bancario en Lima. Para ello analizaron diversos aspectos de las personas que trabajan en la empresa y se determinó si estos influyen en el logro de metas y objetivos propuestos por la misma. Como parte de la investigación se ha elaborado un esquema de análisis que parte de la identificación y delimitación del problema a investigarse, se plasma el marco conceptual y se plantean antecedentes de estudio. Además, se contó con un análisis producto del campo práctico, como el caso de las encuestas. Se realizó el planteamiento del problema ¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño de los funcionarios de negocios del segmento exclusivo en una empresa del sector bancario en Lima?, donde los resultados encontrados fueron que los funcionarios de negocios segmento exclusivo la mayoría de veces no presentan errores en su servicio, sin embargo, la mayoría de veces no hace buenas sugerencias. Asimismo, los clientes no se sienten satisfechos con la atención brindada por sus funcionarios además que los jefes se interesan por el éxito de sus funcionarios de negocios segmento exclusivo, sin embargo, para ellos los objetivos de trabajo son poco retadores, el cumplir con las actividades laborales es una tarea poco

estimulante, la organización no es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral y existe un trato poco justo en la empresa.

Chicoma, Chuquitaie, Samander y Rivas (2017) analizan la motivación del empleado y la empresa encontrando la realidad de que las organizaciones cada vez más invierten en comprender y mejorar su clima laboral y reforzar su cultura organizacional debido al estrecho vínculo que existe entre el rendimiento y la satisfacción de los empleados, que finalmente se ve reflejada en la sostenibilidad de la empresa. Por ello, la investigación identificó cuáles son los principales factores en la gestión del talento que generan satisfacción laboral específicamente en los ejecutivos de atención al cliente de banca personal en tres de los principales bancos privados de Lima con el fin de poder brindar conclusiones y recomendaciones que contribuyan para que los gestores de Recursos Humanos de estas empresas puedan tomar mejores decisiones en el corto y largo plazo. Se concluye que los ejecutivos tienen un nivel de estrés elevado debido a la alta carga laboral, las razones que los motivan a seguir en sus puestos, se debe a que valoran el liderazgo de sus jefes y el trabajo en equipo, por otro lado, los gerentes de oficina argumentan que los ejecutivos valoran el crecimiento profesional dentro de la organización; sin embargo, se halló que los ejecutivos a pesar de tener carga laboral elevada y estrés constante, no cambiarían de lugar de trabajo porque valoran formar parte de empresas de prestigio, que les brindan un status social y económico.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima laboral

El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de la organización. Además, constituye una percepción de lo que sucede dentro de ella, por eso adquiere valor de realidad en las organizaciones. (Martínez, 2001).

El clima laboral es un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento

que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Es así, que se convierte en un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos como la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones, por tanto, evaluando éste, se mide de la manera como es percibida por la organización. Este comportamiento tiene variedad de consecuencias para la organización como la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Por otro lado, Kolb (1977) afirma que el interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral, particularmente postulando que hay una relación entre el liderazgo y el clima laboral, además de una asociación con la motivación particular hacia el trabajo. Por tanto, el clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

El clima laboral y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones, las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas; además, se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyendo todos estos, elementos mediadores de la relación con el cliente y por lo tanto facilitan en su expresión la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento. (Álvarez, 1998).

Davis (1981) define el clima laboral como el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización. El clima laboral no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y método de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen

las acciones, los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

Davis afirma que existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

2.2.2. Dimensiones del clima laboral

Marvin Weisbord describe su modelo “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. “Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización” (French Wendell, 1996).

El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. “La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización” (French Wendell, 1996). En ambos se debe de cuidar los procesos.

En su mismo modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden auto estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente.

Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

Como se muestra en la figura Weisbord mide seis variables: Propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares; formula Preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles”.

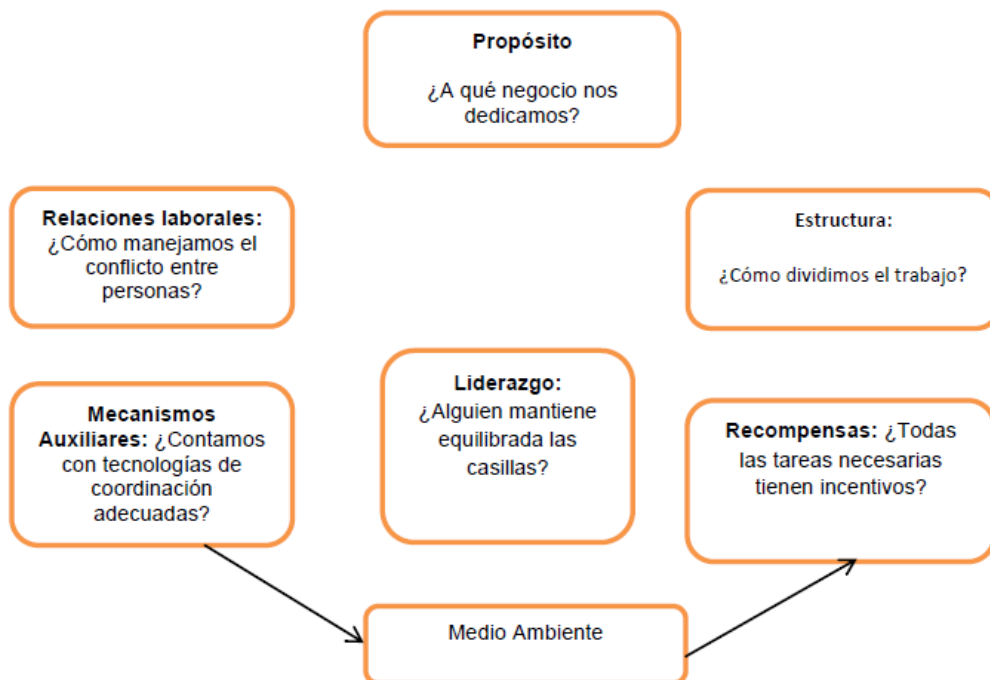


Figura 1. Modelo de las seis cajas de Weisbord

Fuente: French, Wendell y Ceci Bell, Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, 5ª. Edición, México, 1996, pág. 127

El Modelo de las seis cajas está conformado de los siguientes componentes (las cajas):

a. Propósito

La responsabilidad de la dirección en las organizaciones es determinar ¿Qué es la organización? y hacia dónde se dirige, manifestando los propósitos y la misión de la organización, misma que se debe comunicar a sus empleados.

Una definición de la misión debe dar respuesta a 3 preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? Por lo que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”. (Chiavenato, 2007).

En pocas palabras la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. Solamente con los propósitos o la Misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones” (Stringer, 2002).

Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

b. Estructura

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requiere un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica. En el Modelo de Marvin Weisbord dice que “la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si el clima laboral de una organización es saludable o no; y que la estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal”. (Burke, 1988).

Para hacer un diagnóstico del clima laboral es necesario conocer cuál es la estructura de la organización. Por esta razón se define a la estructura organizacional “como la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación”. (Rojo y Hurtado, 1996).

Estos grupos de trabajo se deben de coordinar de una manera eficaz, para alcanzar principalmente el objetivo general de la empresa. Asimismo, Robbins define a la estructura organizacional como “la forma en que actúan divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas” (Robbins, 2000).

Las definiciones antes mencionadas tienen algo en común, afirman que la estructura es la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una empresa

c. Relaciones

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto, esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores. La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización. (Martínez, 2001).

Se define a la comunicación como “un proceso de dos direcciones como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos” (Kossen, 1995). Asimismo, se refieren al mismo término como “transferir y comprender el significado de la información” (Robbins, 2000).

La comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”. (Laschinger, Finegan y Shamian, 2001).

d. Recompensas

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación “es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. (Chiavenato, 2007).

Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización. (Werther, 2008).

Kreitner (1998) propone el siguiente modelo general de sistema de compensación en la organización, en el que presenta con énfasis a los componentes básicos de los sistemas de recompensas en la empresa; además, se observa que las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de comunicación están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización. Asimismo, las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente laboral de una organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos.

e. Liderazgo

Bennis (1989) enfatiza que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder, y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”.

En una obra (Kangis y Williams, 2000). se describe que Catt y Miller definen que el liderazgo “es la habilidad de influir en las actividades de otras personas a través de un proceso de comunicación, para la obtención de una meta”.

f. Mecanismo auxiliar

Marvin Weisbord (Burke, 1988) dice que los mecanismos auxiliares “son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestación y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

Los mecanismos auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos. Para otros autores los mecanismos de apoyo son “sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización, estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también colaborar a crear el contexto de la organización” (Robbins, 2000). Dentro de los mecanismos de apoyo que puede tener una empresa están: finanzas y logística, capacitación y tecnología.

Finanzas y logística dan mayor soporte a las diferentes áreas de la organización, ya que finanzas se encarga de optimizar y administrar los recursos monetarios de cada una de las partes de la organización, y el departamento de logística se encarga de organizar cada una de estas partes. En cuanto a la capacitación es un mecanismo de apoyo muy importante para cualquier empresa. La capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicando de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 2007).

Otro mecanismo de apoyo es la tecnología que se utiliza, ésta facilita los procesos de una organización, la tecnología más utilizada son los sistemas de información computarizados, los cuales sirven para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá para la toma de decisiones. Asimismo, estos sistemas son de gran utilidad para que la información sea oportuna y veraz.

2.2.3. La Motivación

Chiavenato expone que la motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

Las personas son diferentes, así que sus necesidades varían por lo tanto producirán diversos patrones de comportamiento; en este sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado: existe una causalidad del comportamiento.
- El comportamiento es motivado: en todo comportamiento humano existe una finalidad.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un “motivo” del comportamiento.

Ya explicado el término de motivación, nos ocuparemos de la motivación en el trabajo; ya se mencionó que la motivación es un impulso y dentro de una organización mediante este impulso se logrará que el individuo obtenga una satisfacción de una necesidad lo cual será benéfico tanto para la organización como para el empleado; esto permite establecer relaciones satisfactorias entre ambas partes (empresa-empleado).

La motivación es muy importante para el desarrollo de las actividades en el contexto laboral. Por lo que la organización debe motivar a sus empleados para que inviertan sus esfuerzos e interés en el desempeño de sus funciones.

2.2.4. Factores que favorecen la motivación laboral

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo. Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos concretar que, para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.

El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.

La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.

El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

2.2.5. Modelo conceptual propuesto

El modelo conceptual parte de las dos variables de estudio, por un lado, se tiene la variable de Clima laboral con sus seis dimensiones (propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares); así mismo, la variable de Motivación con sus tres dimensiones respectivas (existencia, relación y crecimiento).

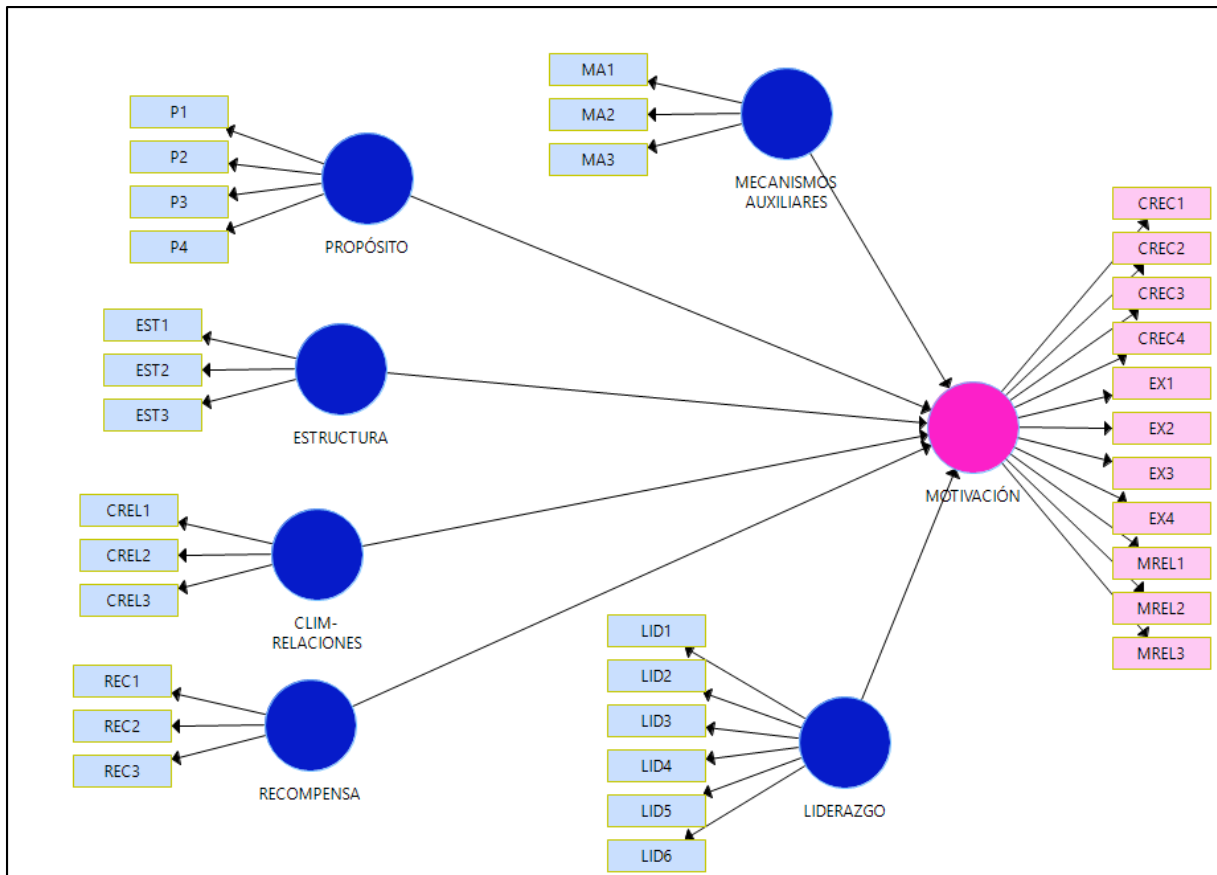


Figura 2. Modelo conceptual propuesto

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional.

Hernández, Fernández y Baptista (2013) refieren que “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”. Este tipo de estudio mide las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así analizar la correlación. Dos variables están correlacionadas cuando al variar una variable la otra varía también.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental pues como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación.

Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) *"una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones"* (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común. La población identificada para el estudio fueron el total de colaboradores de la empresa SCI, que suman 50.

3.3.2. Muestra

Se ha tomado al total de colaboradores que son 50.

3.3.3. Muestreo

El tipo de muestreo aplicado fue el muestreo censal, que según Hayes (1999) se desarrolla este tipo de muestreo cuando es necesario saber las opiniones de todos los clientes o cuando se cuenta con una base de datos de fácil acceso.

3.4. Criterios de selección

Colaboradores que pertenezcan a la empresa SCI en un tiempo no menor a los 6 meses.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1:
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Clima laboral	Propósitos	Planeación	Encuesta	Cuestionario
		Organización		
		Distribución		
		Responsabilidad social		
	Estructuras	Distribución de tareas		
		Responsabilidades		
		Funciones del personal		
	Relaciones	Comunicación		
		Credibilidad		
		Maximización de los beneficios		
	Recompensas	Equidad		
		Igualdad		
		Necesidad		
	Liderazgo	Comunicación		
		Integración		
		Motivación		
Capacitación				
Manejo de conflictos				
		Toma de decisiones		

	Mecanismos auxiliares	Finanzas	Encuesta	Cuestionario
		Logística		
		Capacitación		
Motivación	Existencia	Empleo		
		Salud		
		Descanso laboral		
		Necesidades e incentivos laborales		
	Relación	Autoreconocimiento		
		Confianza		
		Respeto		
	Crecimiento	Resolución de problemas		
		Creatividad		
		Espontaneidad		
		Desarrollo personal		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica tomada para la investigación fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Además, permite explorar la opinión pública y temas de significación científica y de importancia en las sociedades. (Grasso, 2006).

a. Confiabilidades:

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
CLIM-RELACIONES	0.751	0.757	0.859	0.670
ESTRUCTURA	0.711	0.737	0.872	0.774
LIDERAZGO	0.649	0.653	0.789	0.484
MECANISMOS AUXILIARES	0.637	0.668	0.844	0.731
MOTIVACIÓN	1.000	1.000	1.000	1.000
PROPÓSITO	0.764	0.776	0.863	0.677
RECOMPENSA	0.694	0.710	0.830	0.620

El alfa de Cronbach toma la medida de la fiabilidad mediante los ítems (medidos en escala tipo Likert) que permiten medir un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988, p. 187). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre

con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Para el análisis de la primera variable, clima laboral, el valor más alto lo obtuvo la dimensión de propósito (0.764) y el valor más bajo quedó en la dimensión de mecanismos auxiliares (0.637). Se obtuvo como valor máximo a la variable motivación (1.00).

b. Validez de constructo:

Cargas factoriales.

	CLIM- RELACIONES	ESTRUCTURA	LIDERAZGO	MECANISMOS AUXILIARES	PROPÓSITO	RECOMPENSA
CREL1	0.872					
CREL2	0.844					
CREL3	0.734					
EST2		0.850				
EST3		0.908				
LID1			0.725			
LID3			0.654			
LID5			0.714			
LID6			0.685			
MA2				0.895		
MA3				0.812		
P2					0.837	
P3					0.828	
P4					0.803	
REC1						0.843
REC2						0.775
REC3						0.740

Se puede apreciar, que las cargas factoriales son mayores a 0.70 y además cada ítem está cargando en su respectiva dimensión. Excepto en la dimensión de liderazgo, en el ítem 3 y 6, se han obtenido valores algo más bajos.

c. Validez de constructo: Validez divergente por el método de las cargas cruzadas

	CLIM- RELACIONES	ESTRUCTURA	LIDERAZGO	MECANISMOS AUXILIARES	MOTIVACIÓN	PROPÓSITO	RECOMPENSA
CREL1	0.872	0.574	0.127	0.565	0.692	0.494	0.492
CREL2	0.844	0.350	0.039	0.595	0.650	0.278	0.688
CREL3	0.734	0.479	0.459	0.671	0.615	0.277	0.499
EST2	0.384	0.850	0.085	0.266	0.375	0.277	0.075
EST3	0.602	0.908	0.231	0.443	0.473	0.470	0.227
LID1	0.249	0.098	0.725	0.269	0.519	0.294	0.242
LID3	0.172	0.246	0.654	0.326	0.401	0.299	0.261
LID5	0.097	0.136	0.714	0.147	0.373	0.169	0.178
LID6	0.142	0.053	0.685	0.120	0.377	0.223	0.242
MA2	0.582	0.326	0.310	0.895	0.688	0.340	0.604
MA3	0.712	0.393	0.225	0.812	0.525	0.196	0.511
P2	0.422	0.254	0.184	0.278	0.518	0.837	0.250
P3	0.339	0.426	0.337	0.315	0.502	0.828	0.276
P4	0.288	0.416	0.401	0.187	0.377	0.803	0.174
PROMOT	0.798	0.487	0.611	0.718	1.000	0.575	0.714
REC1	0.598	0.076	0.353	0.475	0.647	0.286	0.843
REC2	0.685	0.344	0.186	0.708	0.529	0.161	0.775
REC3	0.309	0.017	0.230	0.374	0.495	0.228	0.740

La validez discriminante se puede evidenciar al comparar las cargas factoriales de todas las dimensiones, esto es que la carga factorial de un ítem en una dimensión debe ser mayor a la carga factorial del mismo ítem en las demás dimensiones.

d. Análisis de Colinealidad

	VIF
CREL1	1.933
CREL2	1.837
CREL3	1.272
EST2	1.438
EST3	1.438
LID1	1.166
LID3	1.174
LID5	1.362
LID6	1.303
MA2	1.280
MA3	1.280
P2	1.524
P3	1.516
P4	1.636
PROMOT	1.000
REC1	1.436
REC2	1.357
REC3	1.296

La prueba de colinealidad indica que un ítem está formando parte del modelo, esto es ayudando a explicar su dimensión o constructo. Cuando esto no es así, significa que hay presencia de colinealidad y el ítem debe ser removido. El valor de VIF deberá ser menor a 10. Se aprecia que algunos ítems de las dimensiones no han cargado, por lo tanto, las razones, serán analizadas en el capítulo de resultados.

3.7. Procedimientos

Mediante documento escrito, se solicitó el permiso respectivo ante la necesidad del estudio, una vez obtenido ésta, se contactó a los colaboradores y se les informó el propósito de la investigación, la forma de participación y la opción de responder la encuesta, con eso se pudo entregar el cuestionario. El tiempo aproximado para recoger la información fue de diez días.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se verificaron las escalas de medida, así como los ítems del cuestionario que se adaptó, estas fueron analizadas a través del alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad de la escala de

medida. Se hizo una prueba piloto y no se identificó problema alguno; finalmente se llevaron a cabo análisis de regresión lineal con cada una de las dimensiones y para medir la correlación se empleó el análisis de R de Pearson que es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. Finalmente, los resultados se mostraron en gráficas para un mayor entendimiento y explicación de las mismas a través del programa SmartPLS.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 1
Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Existe influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC?	<p>General Determinar la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la influencia del propósito en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC - Determinar la influencia de la estructura en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC - Determinar la influencia de las relaciones en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC - Determinar la influencia de las recompensas en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC - Determinar la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC - Determinar la influencia del mecanismo auxiliar en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC 	<p>H1: Hay influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC.</p> <p>- H1a: El propósito influye en la motivación de los trabajadores</p> <p>- H1b: La estructura influye en la motivación de los trabajadores</p> <p>- H1c: Las relaciones influyen en la motivación de los trabajadores</p> <p>- H1d: Las recompensas influyen en la motivación de los trabajadores</p> <p>- H1e: El liderazgo influye en la motivación de los trabajadores</p> <p>- H1f: El mecanismo auxiliar influye en la motivación de los trabajadores</p>	<p>Independiente</p> <p>Clima laboral</p> <p>Dependiente</p> <p>Motivación</p>	Investigación cuantitativa, descriptiva correlacional de corte transversal.	La población está conformada por el número de colaboradores de la empresa SCI que son 50.	Encuesta	<p>Las medidas estadísticas a utilizar:</p> <p>Alpha de Cronbach</p> <p>R de Pearson</p>
				DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				El diseño fue no experimental, éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador.	La muestra fue el total de la población: 50 colaboradores.	Cuestionario	

3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

Consentimiento informado: A cada uno de los participantes se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucró donde asumieron la condición de ser informantes.

Confidencialidad: Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

Observación participante: Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de recojo de información.

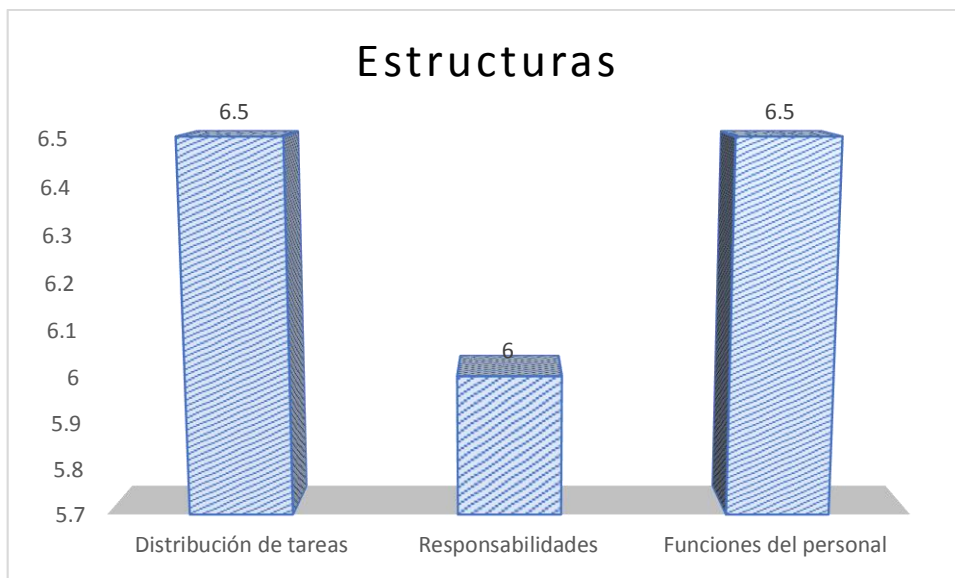
IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados Descriptivos

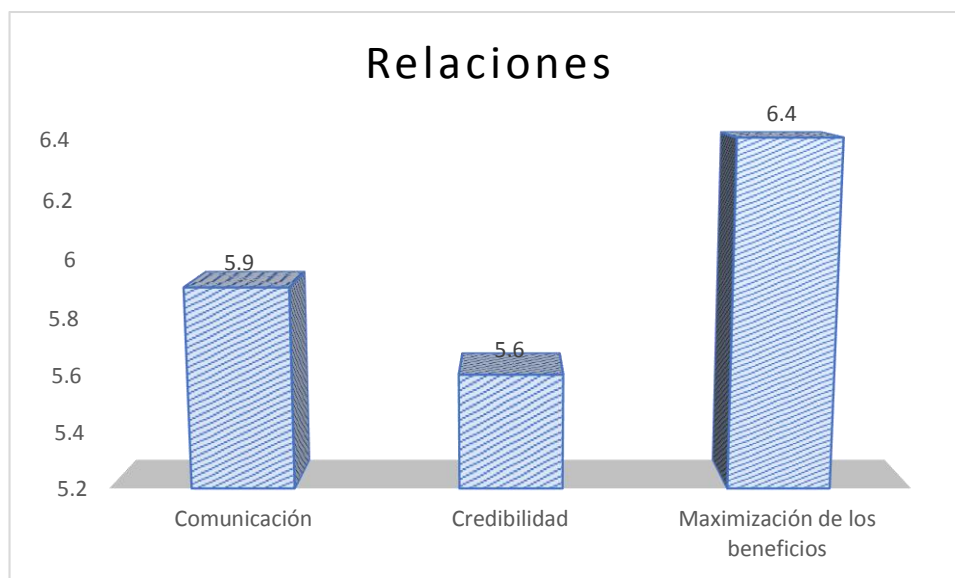
4.1.1. Clima laboral



Los resultados descriptivos respecto a la variable de clima laboral en la dimensión propósitos, muestra que el ítem de distribución es el que mejor promedio obtiene frente a las otras. Esto indica que los colaboradores de SCI están muy de acuerdo en que la empresa conoce el trabajo que se realiza y distribuye de manera equitativa las responsabilidades y funciones. Respecto a las otras dimensiones, hay una equidad en cada una de las respuestas.

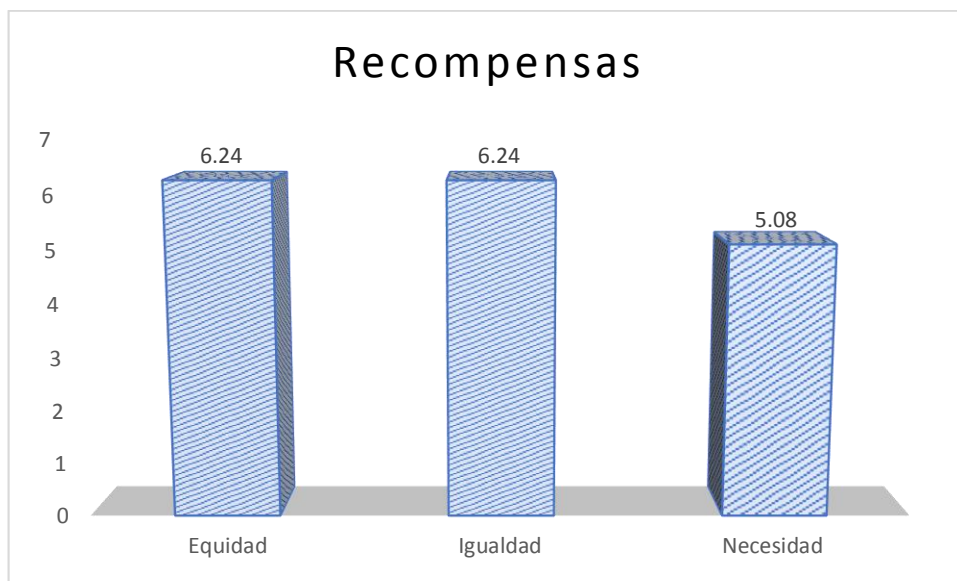


Respecto a los resultados de la dimensión de estructuras, tanto en las distribuciones de las áreas como el de las funciones del personal, obtuvieron una equidad en un promedio de 6.5, mientras que el ítem de responsabilidades sólo alcanzó el nivel 6.0. Esto indica que los colaboradores entienden que las funciones no están claras respecto a las responsabilidades que tiene cada uno de ellos o del trabajo que realiza.

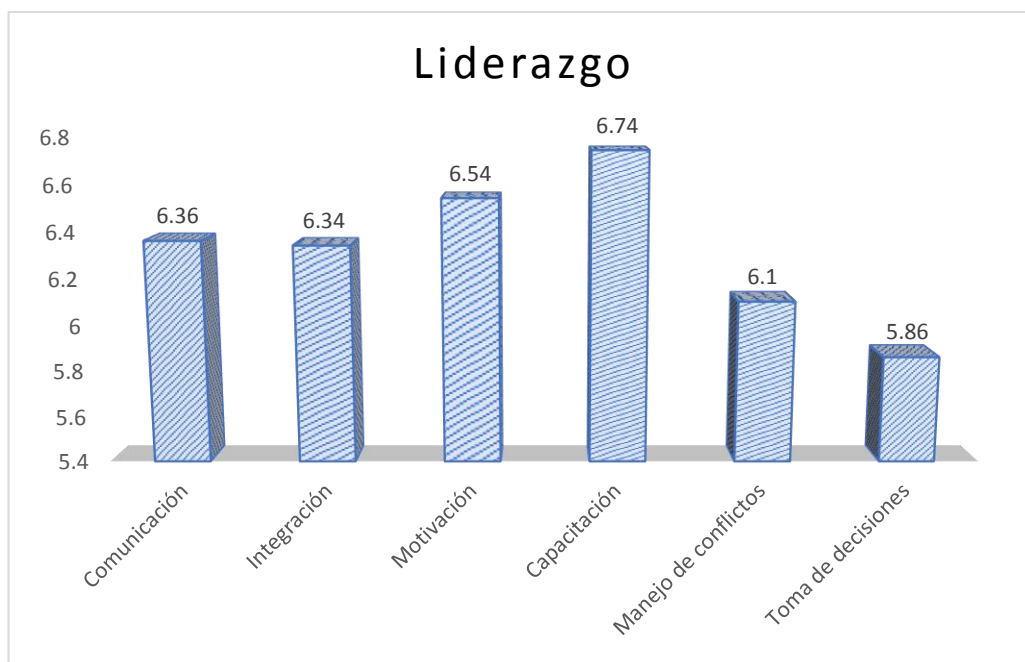


En la dimensión de relaciones, los resultados han obtenidos algunos puntos menos respecto a los anteriores vistos; el ítem de maximización de beneficios logró una media de 6.4 mientras que la credibilidad sólo un 5.6. Esto quiere decir que los colaboradores de SCI saben que las relaciones y grado de involucramiento, puede maximizar los beneficios mientras que la

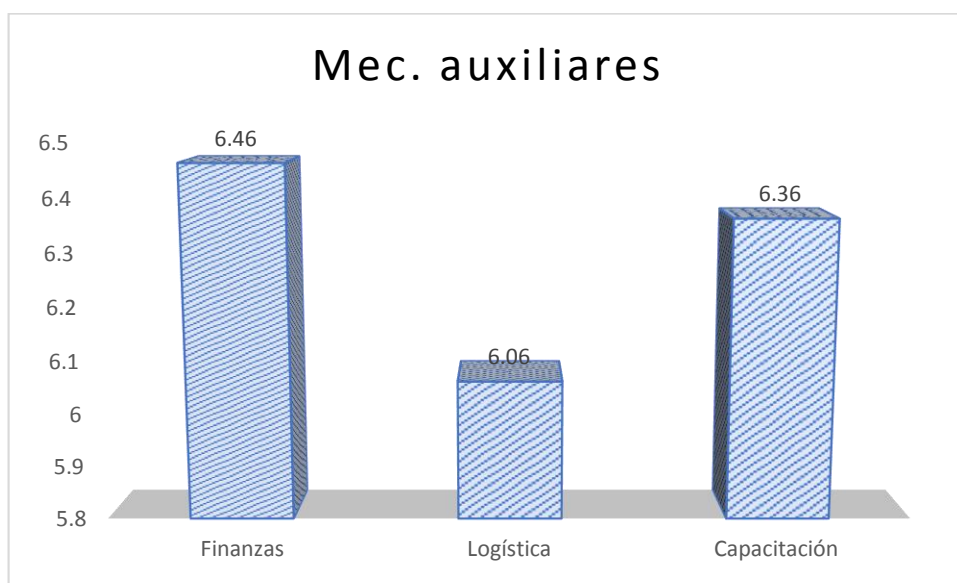
falta de seriedad o no ser transparente con ellos, está generando un nivel bajo respecto a la dimensión.



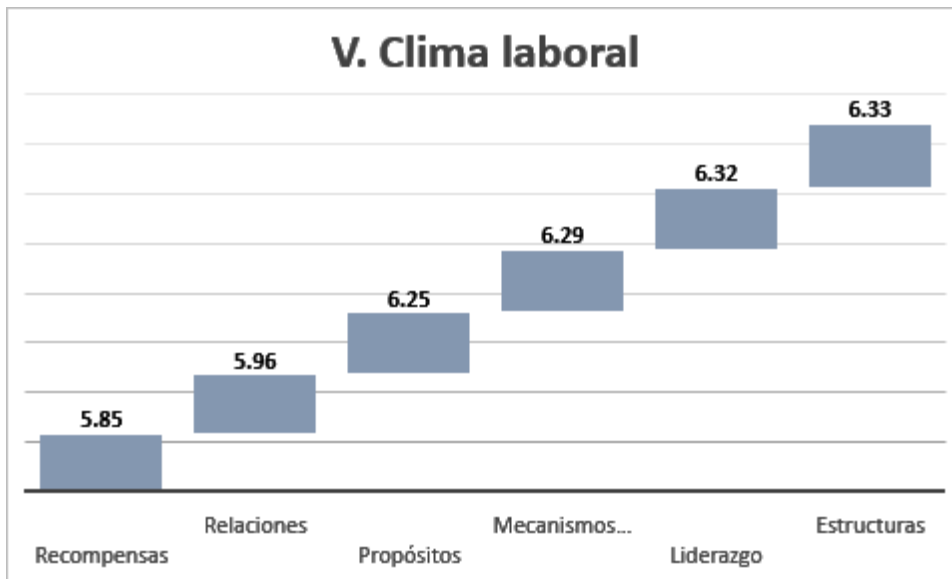
Queda claro que, en las organizaciones modernas, el sistema de aprendizaje no necesariamente funciona mediante los castigos, prueba de ello es que el ítem sobre la necesidad de mantener presión y ejercer sanciones ayudan a lograr los objetivos (5.08). Por otro lado, hay una igualdad entre la equidad de trato y recompensas a todos los colaboradores y el trato igualitario. Ambos lograron una media de 6.24.



Los resultados de esta dimensión muestran que lo más importante según los colaboradores de SCI, es la capacitación que brinda la empresa. Esto permite entender el trabajo organizado y coordinado que se realiza. Así mismo, el ítem menos valorado ha sido sobre la libertad de opiniones y participación en la toma de decisiones, pues al tener mayormente personal operativo, no se les involucra en las decisiones a nivel estratégico, por esa razón, obtuvo el valor medio de 5.86.

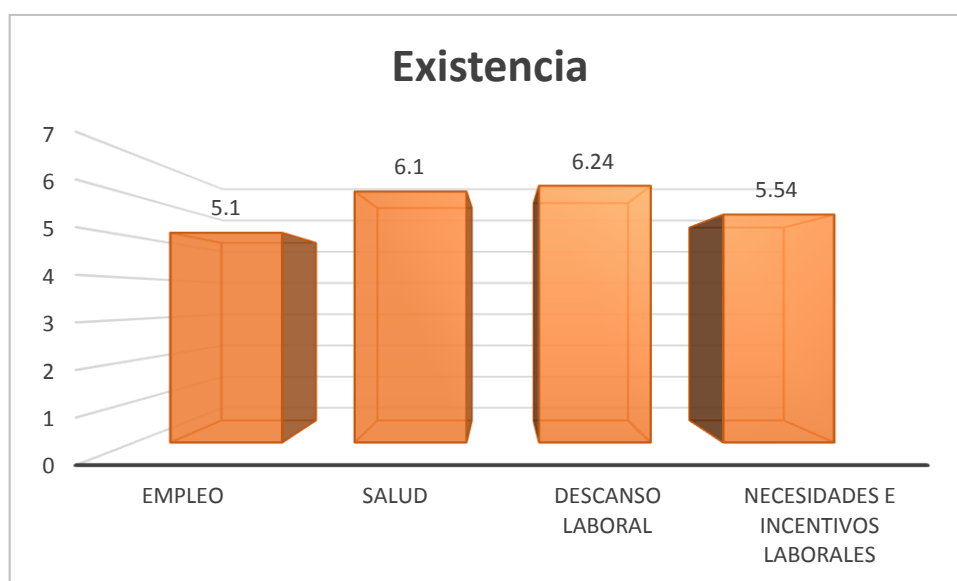


En lo que respecta a los resultados de los mecanismos auxiliares, ha primado, como era de suponerse el aspecto financiero, el resultado muestra una media de 6.46 que hace entender que se viene cumpliendo el trabajo como tendría que ser bajo las herramientas exactas. Por otro lado, el sistema de logística ha obtenido una valoración mínima respecto al anterior, en este caso, los colaboradores indicaron en una media de 6.06 que la logística no funciona tan bien como la logística y la capacitación.

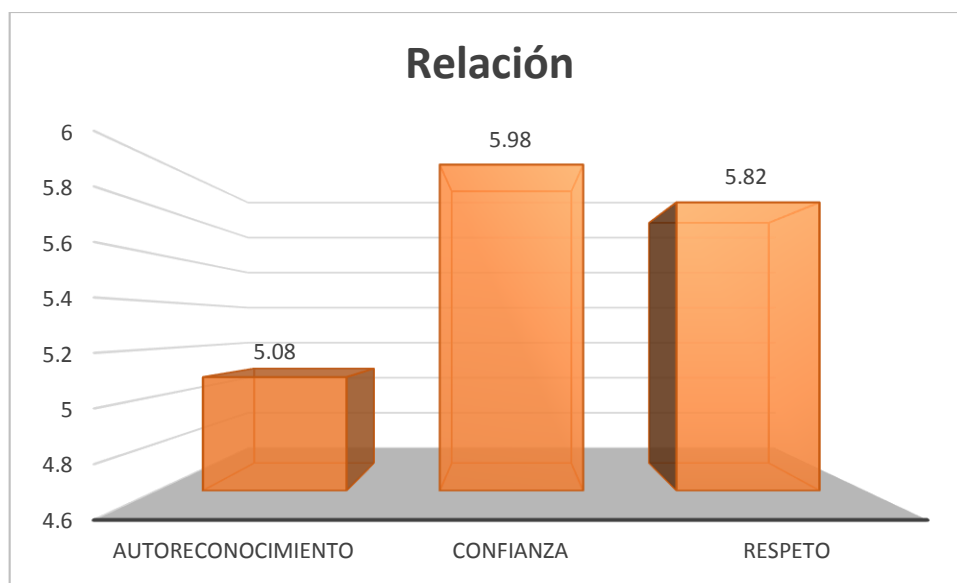


En los resultados generales sobre la variable de clima laboral, la dimensión de estructuras es la que mejor nivel de valoración ha conseguido, los colaboradores valoran mucho las tareas y responsabilidades que la empresa propone a ellos, y por eso entienden que hay una relación muy estrecha con lo que hacen. Por otro lado, hay un nivel bajo en las recompensas, los colaboradores, como muchas veces suele suceder, sienten que no es justo lo que perciben y quieren más beneficios.

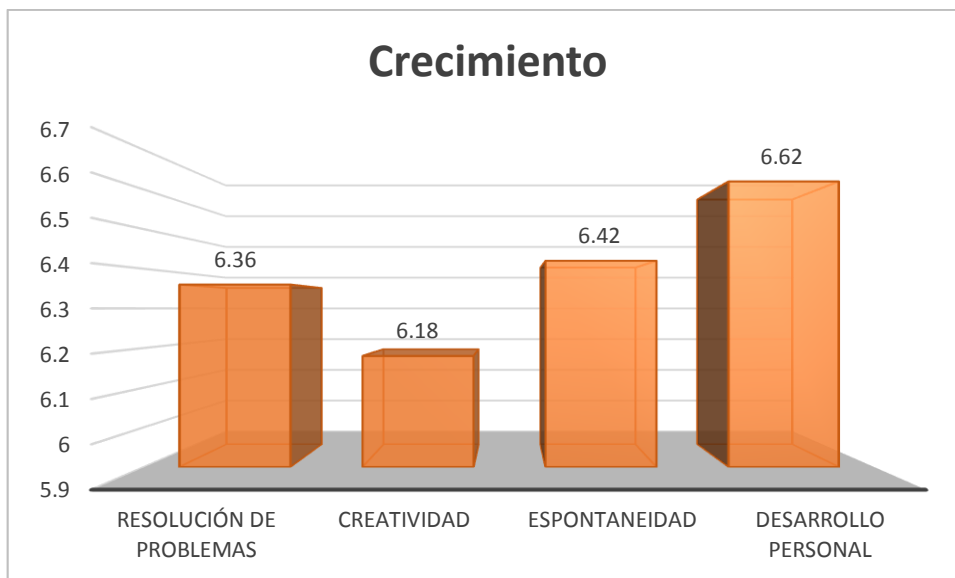
4.1.2. Motivación



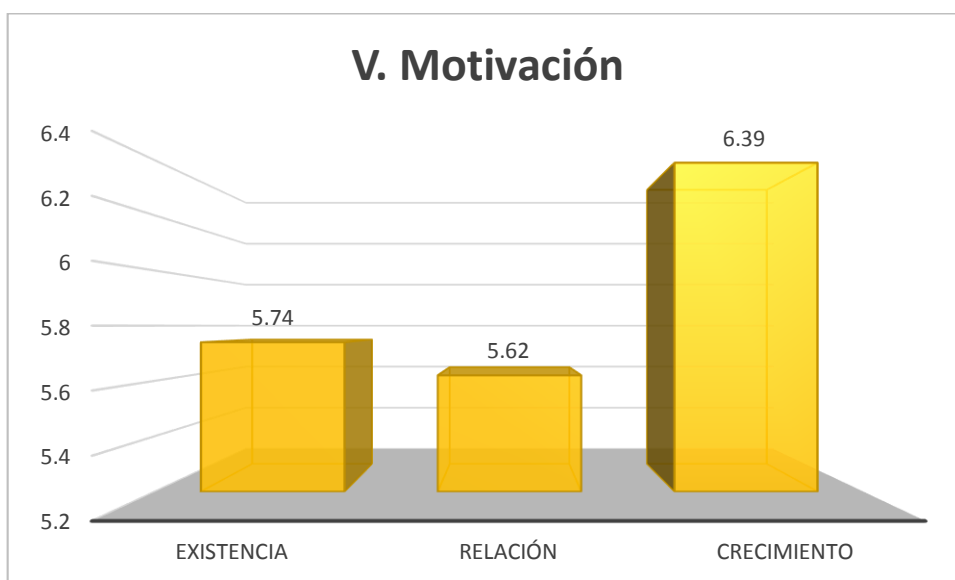
Respecto a la variable motivación y el análisis de sus dimensiones, se obtuvo para la primera, la de existencia, que los colaboradores encuentran que la empresa se preocupa por los aspectos de los descansos laborales (6.24), entendiendo que por la carga de trabajo y lo que demanda este, las políticas son bastante flexibles, tienen los días de descanso y se respetan los feriados. Por otro lado, el nivel obtenido más bajo (5.10) ha sido que el trabajo no está en relación a la capacidad de empleo del personal, entendiendo que hay que dedicarle a veces más tiempo en atender situaciones que no deberían serlo o no ameritan. Esto se ve sobre todo en los procesos de cobranza o ejecución de carteras morosas.



Parte importante del éxito de toda organización es la confianza y respeto entre sus miembros, los niveles obtenidos para esta dimensión han demostrado eso, más la confianza por las relaciones que se manejan, entendiendo que la mayoría de colaboradores tienen tiempo trabajando. El ítem más bajo ha sido el auto reconocimiento, los jefes directos no tienen gran aceptación en esto y eso lo demuestra el nivel de 5.08.



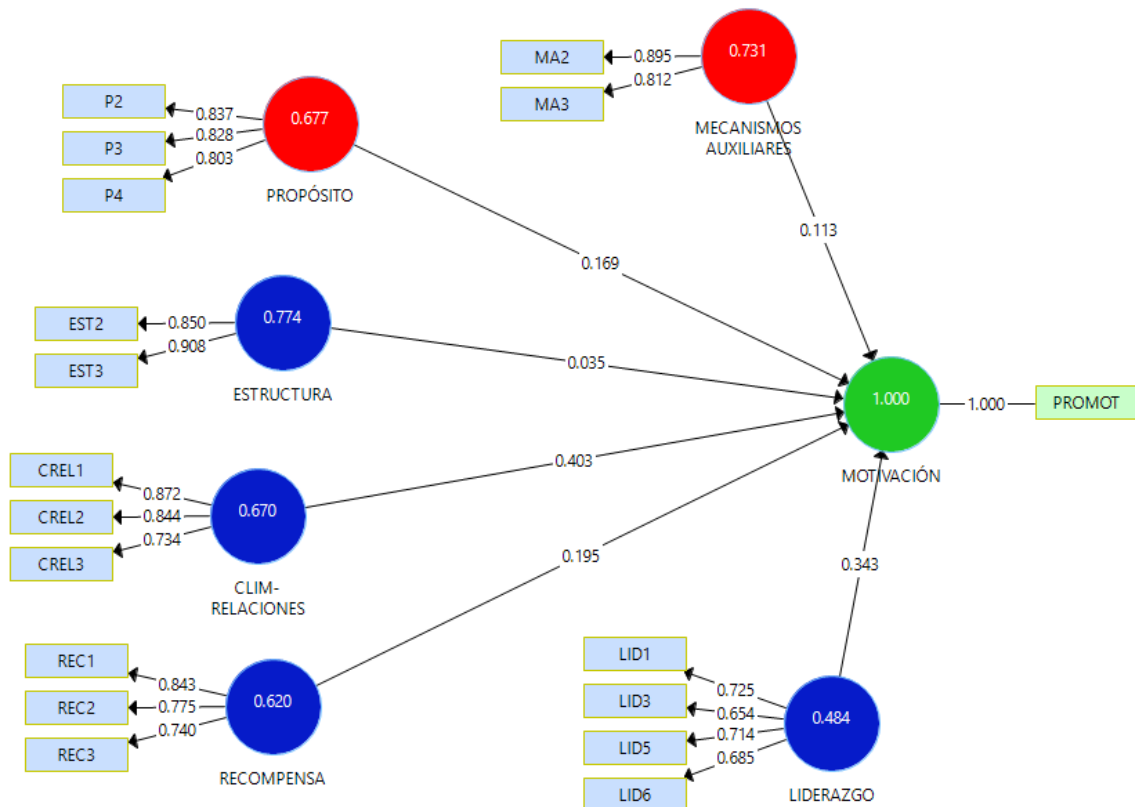
Sobre el crecimiento, el nivel más alto alcanzado ha sido el de desarrollo personal, que ha obtenido una media de 6.62, significando que las políticas están pensando en el colaborador, inclusive hay algunos casos de colaboradores que han hecho línea de carrera. Por otro lado, al ser un trabajo tan parametrado y rígido en funciones, la creatividad se ha perdido en muchos casos, y solo se cumple lo que la normativa o protocolos indican. Por el este ítem alcanzó el nivel de 6.18.



Lo más valorado dentro de la variable de motivación, es la dimensión de crecimiento (6.39), este ha obtenido el valor más alto frente a la relación y existencia. Eso significa que los

colaboradores entienden que SCI se preocupa por su desarrollo, pero el reconocimiento a ellos aún es bajo.

4.2. Resultados del modelo



Luego del análisis estadístico, se puede observar que las cargas factoriales han registrado algunos ítems que no corresponden, en este caso, al modelo para la investigación, es decir, los ítems no aportan ningún tipo de elemento diferencial, razón por la cual el modelo queda como se muestra en la figura superior.

Para el caso de la dimensión de Propósito, el ítem 1 (planeación) no genera ningún tipo de aporte al modelo; mientras que los otros ítems, como es el caso de la organización, obtuvo

un valor más alto que los demás, eso significa que los colaboradores de SCI consideran como primordial el trabajo planificado y que suma a su relación con la motivación.

Es probable que el clima laboral dependa mucho según los estilos de dirección y que los colaboradores, con un potencial de sobreestimación, entiendan que es importante involucrarse en la organización. Algunos indicadores como producto de los sesgos emocionales y cognitivos propios de las autoevaluaciones, encuentran las diferencias parciales de opinión, las autoevaluaciones de estilo de gestión mostraron capacidad de predecir las percepciones de clima laboral de los subordinados. Esto sugiere que el grado de desacuerdo entre ambos evaluadores es sólo parcial y que los posibles sesgos desde ambos puntos de vista, subordinados y administradores, alteran, pero no anulan, el efecto medido. (Guthrie y Schwoerer, 1994).

Para la dimensión Estructura, se ha identificado que el ítem 1 no genera ningún aporte al modelo planteado, es decir, la distribución de tareas no tiene ninguna significancia para el estudio según los colaboradores. Las funciones del personal es el ítem más fuerte, obteniendo una media de 0.908 frente al 0.850 de las responsabilidades.

Aunque el clima puede estar relacionado con la satisfacción laboral, no hay que confundir ambos constructos. En la definición que da Ekwal (1985), encuentra "un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de una organización"; cada miembro percibe el clima y lo describe a la luz de sus propias percepciones (y ésta es la base de un estudio como el presente), pero esto no equivale a decir que el clima esté constituido únicamente por las percepciones (se podría evaluar mediante un observador externo). Además, las responsabilidades y las funciones de cada colaborador tienen mucho que ver con la jerarquía de niveles o las normas que existen en el grupo; en realidad es una estructuración perceptiva y cognitiva de la situación que es común a la organización.

Para la dimensión de relaciones, se ha podido determinar que todos los ítems tienen relación con ésta, el ítem sobre equidad adquirió mayor fuerza en un valor de 0.872, sobre la credibilidad un 0.844 y el valor más bajo fue para el ítem de maximización de beneficios con un 0.734.

Estos resultados muestran que, en realidad, los ítems de la dimensión a pesar de ser independientes del mismo clima laboral, afectan los niveles de motivación. Por tanto, las

ausencias y retrasos en el trabajo, más que con el clima, pueden estar relacionados con la satisfacción en el trabajo, y como ésta puede ser una consecuencia del clima de ahí el que la relación entre relaciones y clima sea significativa. Por otra parte, hay rutinas laborales, procedimientos, estrategias, política de actuación y personal (pues cada miembro constituye parte del ambiente para otro miembro), cuyo conjunto es percibido por el individuo e interpretado como clima. (Meliá y Peiró, 1984).

Además, mucho influye el estilo de gestión que tiene la empresa, se debe buscar la más adecuada para responder creativamente y con flexibilidad a un entorno cambiante y complejo como el actual, aun cuando su uso sea menos frecuente debido a su carácter contracultural (Tannenbaum y Davis, 1969). Los datos de este estudio permiten descartar o confirmar empíricamente esta explicación alternativa de la relación positiva de los estilos; exigente, coercitivo o democrático deberían tener un impacto positivo.

Sobre la dimensión de recompensa, también los tres ítems guardan relación con ésta, obteniendo el valor más alto en la equidad (0.843), seguido de la igualdad (0.775) y por último la necesidad (0.740).

La estrategia que implica el marketing interno es invertir en capital humano, propiciando un ambiente laboral ideal que repercutirá en el desarrollo del trabajo de los empleados y así en mejores resultados para la empresa, aumentando la productividad de sus trabajadores y así la productividad de la propia empresa. Se ha vivido un cambio generacional en las fuerzas de trabajo, en la actualidad se busca un crecimiento profesional acompañado de prestaciones que le permitan al trabajador crecer personalmente y una estabilidad económica. No concretándose la prestación de la empresa como solo económica, el trabajador busca beneficios emocionales. Si el trabajador se encuentra motivado, estará más capacitado y con mayor compromiso para la obtención de las metas o de los objetivos de la empresa, buscando cubrir sus necesidades o conseguir sus objetivos individuales, simultáneamente se conseguirá la consecución de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia de que el capital humano este motivado. (Aguinis y Henle, 2002).

Respecto a la dimensión de liderazgo, los ítems 2 y 4 no logran significancia en el modelo, es decir, integración y capacitación no corresponden ni aportan al clima laboral. Por otro lado, los resultados muestran que el ítem sobre comunicación logra un nivel máximo de 0.725,

ratificando así la importancia que tiene sobre los colaboradores. El ítem con menos valor fue el de la motivación, que obtuvo 0.654.

En palabras de McClelland (1965), la motivación enfocada en el liderazgo, es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación del factor motivador de logro, se encontró que la diferencia se centra en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos colaboradores buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones

Finalmente, en la dimensión de mecanismos auxiliares, el ítem de finanzas no aporta al modelo final, entendiéndose que es un aspecto inherente a las actividades y que es de suponer, se necesita para lograr las metas. El ítem de logística obtuvo un valor de 0.895 y capacitación en un 0.812.

No sirve de nada retribuir económicamente a una persona si no está motivada y no desempeña su trabajo en la búsqueda de la consecución de los objetivos de la empresa. Los colaboradores encuestados valoran su buena relación con su superior o jefe y lo atribuyen a la autonomía para desarrollar su trabajo, al respeto y con mayor porcentaje al reconocimiento por parte del superior o jefe de su trabajo. Por otro lado, las personas entrevistadas que valoraban mala su relación con su superior o jefe, lo atribuyen a la falta de reconocimiento de este a su trabajo. Los trabajadores exponen con estos datos que el reconocimiento por parte de su superior o jefe es un elemento motivador para la realización de su trabajo, la inversión en estos elementos motivadores no tiene gasto económico, pero sí gran repercusión en los trabajadores y en consecuencia en su desarrollo del trabajo. Además, las herramientas son necesarias para el desempeño de todas las funciones. (Goleman, 2000).

4.3. Correlación de las variables

	CLIM-RELACIONES	ESTRUCTURA	LIDERAZGO	MECANISMOS AUXILIARES	MOTIVACIÓN	PROPÓSITO	RECOMPENSA
CLIM-RELACIONES	1.000	0.573	0.247	0.742	0.798	0.432	0.682
ESTRUCTURA	0.573	1.000	0.189	0.413	0.487	0.436	0.181
LIDERAZGO	0.247	0.189	1.000	0.318	0.611	0.361	0.333
MECANISMOS AUXILIARES	0.742	0.413	0.318	1.000	0.718	0.323	0.656
MOTIVACIÓN	0.798	0.487	0.611	0.718	1.000	0.575	0.714
PROPÓSITO	0.432	0.436	0.361	0.323	0.575	1.000	0.289
RECOMPENSA	0.682	0.181	0.333	0.656	0.714	0.289	1.000

Los resultados del análisis de correlación muestran que, todas las dimensiones de la variable de clima laboral están relacionadas con la variable motivación. Aunque las intensidades no sean muy altas en algunos casos, por ejemplo, el más bajo de todos se da entre la dimensión estructura con un valor de (0.487), si bien es cierto la correlación es baja, pero existente. Por otro lado, le siguen la dimensión de propósito (0.575) se relaciona mucho más con la variable motivación y la que mayor correlación ha obtenido es la dimensión de relaciones con un valor de 0.798.

4.4. Resultados del análisis de la causalidad entre constructos.

- Análisis del coeficiente de determinación: R^2

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
MOTIVACIÓN	0.866	0.847

El análisis R^2 indica cuanto una variable explica a otra. La variable de clima laboral explica a la variable motivación pues los valores son muy cercanos a 1, tal cual indica la teoría estadística. (Hanke, 2006).

- Probando causalidades basados en Sigma (P Valor)

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
CLIM-RELACIONES -> MOTIVACIÓN	0.403	0.365	0.128	3.142	0.002
ESTRUCTURA -> MOTIVACIÓN	0.035	0.078	0.092	0.381	0.704
LIDERAZGO -> MOTIVACIÓN	0.343	0.342	0.089	3.865	0.000
MECANISMOS AUXILIARES -> MOTIVACIÓN	0.113	0.125	0.115	0.983	0.326
PROPÓSITO -> MOTIVACIÓN	0.169	0.164	0.086	1.972	0.049
RECOMPENSA -> MOTIVACIÓN	0.195	0.211	0.101	1.923	0.050

La tabla indica los valores de sigma obtenidos para cada una de las hipótesis. La regla estadística es, si el valor de sigma (p. valor) ≤ 0.05 se acepta la hipótesis, caso contrario se rechaza. Por lo tanto, luego del análisis se rechazan las hipótesis de estructura y mecanismos auxiliares.

A continuación, el resumen de las hipótesis aceptadas o rechazadas.

HIPOTESIS	P Valores	CONDICIÓN
Clima - relaciones	0.002	ACEPTADA
Estructura	0.704	RECHAZADA
Liderazgo	0.000	ACEPTADA
Mecanismos auxiliares	0.326	RECHAZADA
Propósito	0.049	ACEPTADA
Recompensa	0.050	ACEPTADA

4.5. Resultados del análisis de la intensidad entre las dimensiones de los constructos.

- Resumen de intensidades de las causalidades (Coeficientes path o beta)

	MOTIVACIÓN
CLIMA-RELACIONES	0.403
ESTRUCTURA	0.035
LIDERAZGO	0.343
MECANISMOS AUXILIARES	0.113
PROPÓSITO	0.169
RECOMPENSA	0.195

Se puede determinar a través de este análisis la intensidad de la causalidad entre las dimensiones del constructo clima laboral y motivación. Cabe resaltar que no tiene sentido analizar la intensidad de aquellas dimensiones cuya hipótesis de rechaza.

V. Conclusiones

Luego del análisis realizado, se ha podido determinar que, si existe influencia de la dimensión propósito en la motivación de los trabajadores de la empresa SCI, lo hallado muestra que la distribución del trabajo es lo que más valora el colaborador, perciben que las funciones y actividades se ajustan a lo indicado en el cargo. La planificación, organización y responsabilidad social obtuvieron el mismo resultado; además, el nivel de correlación con la variable motivación arrojó un resultado de 0.575, aceptando la hipótesis planteada.

Respecto al análisis de la influencia de la dimensión estructura en la motivación de los trabajadores, la distribución de tareas y las funciones del personal, obtuvieron las medias más altas, mientras que algunos puntos más abajo, las responsabilidades. Esto indica que los colaboradores consideran que la distribución del trabajo es muy buena y que, además, la correlación entre la estructura y la motivación es débil (0.487); esto ha traído consigo que en el análisis de P valor, se determine que la hipótesis sobre la influencia se rechace.

Para determinar la influencia de las relaciones en la motivación de los trabajadores de la empresa SCI, se ha identificado que el indicador de credibilidad obtuvo la media más baja (5.60) sobre los siete puntos máximos según la escala de Likert. Además, la maximización de beneficios, fue el indicar con más ponderación media (6.40). Esto indica que se debe trabajar en la comunicación con el personal para poder lograr incrementar la credibilidad, que ha tomado como principal aspecto, el hecho de que los encargos y/o peticiones por parte de la jefatura, no tiene claridad o es muy confuso. El nivel de correlación es 0.798, el más alto de las seis dimensiones estudiadas. Finalmente, el análisis de P valor acepta la hipótesis planteada.

Respecto al análisis de la influencia de las recompensas sobre la motivación de los trabajadores, tanto el indicador de equidad como igualdad, obtuvieron promedios iguales (6.24) en el análisis descriptivo, dando a entender que los colaboradores entienden que la empresa se preocupa por ellos en un trato justo; pero respecto a la necesidad, la media obtenida fue de 5.08.

indicando que, en voz de los colaboradores, la empresa debe preocuparse más por entender lo que buscan sus colaboradores en ella. La correlación ha sido bastante intensa (0.714) y se acepta la hipótesis planteada por el resultado de P valor obtenido.

En los resultados hallados sobre la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores, el análisis descriptivo arrojó que la capacitación (6.74) es el indicador que más promedio obtuvo, pues al ser una organización que requiere de constante preparación para sus acciones diarias, el aprendizaje se hace obligado. Por el contrario, la toma de decisiones arrojó la media más baja (5.86), entendiéndose que, al ser parte de un grupo financiero como el Scotiabank, las decisiones importantes y trascendentes deben ser consensuadas. El análisis de correlación arrojó un nivel medianamente intenso de 6.11 y la hipótesis luego de análisis de P valor se acepta.

Finalmente, para el análisis de la influencia del clima laboral a través de su dimensión mecanismo auxiliar en la motivación de los colaboradores de la empresa SCI, se ha encontrado que el aspecto financiero, como era de esperarse, y la capacitación, obtuvieron medias altas (6.46 y 6.36). El indicador de Logística obtuvo un promedio más bajo (6.06), que demuestra que para que se cumpla el trabajo, es necesario contar con las herramientas, equipos y otros necesarios; así mismo, hay una correlación en valor de 0.718 (intenso) pero luego del análisis P valor, la hipótesis planteada se rechaza.

Por lo tanto, hay una influencia de la variable clima laboral sobre la motivación de los colaboradores de la empresa SCI Chiclayo.

VI. Recomendaciones

Cuidar la igualdad en las relaciones con los empleados y también entre ellos es parte importante a tener en cuenta, aunque los resultados respaldan las relaciones entre los colaboradores, se debe vigilar que no exista ningún tipo de discriminación, falta de criterio en las decisiones de equipo o falta de compañerismo, ya que ponen en peligro el ambiente de trabajo. Trabajando cada uno de estos puntos, se asegura un alto grado de motivación del equipo.

Acercarse a los empleados y ganarse su confianza es una de las tareas principales para incentivar un buen clima laboral. Agradecer al equipo por su labor y reconocer sus méritos, es una manera de enviar un mensaje claro a todos los empleados, que se sentirán valorados y tranquilos trabajando con los responsables de la empresa y no dudarán en acudir a ellos para nuevas propuestas o inquietudes.

Cuidar la igualdad en las relaciones con los empleados y también entre ellos es parte importante a tener en cuenta, aunque los resultados respaldan las relaciones entre los colaboradores, se debe vigilar que no exista ningún tipo de discriminación, falta de criterio en las decisiones de equipo o falta de compañerismo, ya que ponen en peligro el ambiente de trabajo. Trabajando cada uno de estos puntos, se asegura un alto grado de motivación del equipo.

Cuando no se reconoce un trabajo bien hecho, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente. Por ello es importante que SCI cuente con un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros. A las personas les gusta sentirse valoradas y sentir que su opinión y tareas cuentan. Incentivar que los empleados a que participen en la toma de decisiones harán que se sientan parte del equipo y es una forma de transmitirles que son importantes incluso para decidir hacia dónde quiere ir la organización.

La flexibilidad ante diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y que se traten de forma personalizada, genera un clima laboral positivo que fomenta el éxito del

negocio. Para ello saber manejar de forma apropiada las crisis del día a día es vital. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son algunos aspectos que ayudarán a fortalecer el liderazgo. Generarla es primordial a través de técnicas de liderazgo y unas condiciones laborales adecuadas para evitar, por ejemplo, el absentismo laboral o el bajo rendimiento.

El lugar de trabajo es donde los empleados pasan la mayor parte del tiempo en su día a día, por eso hay que considerar ciertos aspectos esenciales para que se sientan cómodos. Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la empresa. Pizarras donde los integrantes del equipo puedan compartir ideas y comentarios, cuadros inspiradores y sensación de marca a través de diferentes atributos son algunas posibles ideas. Que los equipos y herramientas de trabajo no estén actualizados y no funcionen correctamente puede llegar a ser frustrante, además de dificultar que los empleados no puedan hacer su trabajo de manera eficiente.

VII. Lista de referencias

- Aguinis, H. y Henle, C.A. (2002). "The search for universals in cross-cultural organizational behavior". En J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Alvarez, F. (1998). "Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 14(3): 333-344.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Canada: C&C Associates.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*. Editorial Sitesa. México.
- Castro, F. y Ramón, S. (2017). *Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en Lima – 2016*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 5ta. Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
- Chicama, F., Chuquitaípe, M., Samander, Sh. y Rivas, M. (2017). *Principales factores en la gestión del talento que generan satisfacción laboral en los ejecutivos de atención al cliente de banca personal: Un estudio basado en los bancos BBVA Continental, Interbank y Banco de Crédito del Perú (BCP)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.
- Davis, K. (1981). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill.
- Ekvall, G. (1985). "Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College". *Creativity and Innovation Management*. 7(3): 126.
- French, M. (1996). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ta. Ed. Prentice Hall. México.
- Goleman, D. (2000). "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*, marzo-abril
- Guthrie, J. y Schwoerer, C. (1994). "Individual and Contextual Influences on Self-Assessed Training Needs". *Journal of Organizational Behavior*, 15(5): 405-422
- Kangis, D.P. y Williams, S.G. (2000). "Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation". *Management Decision*. 38(8): 531-540.

- Kolb, D. (1977): *Psicología de las organizaciones. I, Problemas contemporáneos. II, Experiencias.* 2 volúmenes. Madrid: Prentice Hall.
- Laschinger, H. Finegan, J. y Shamian, J. (2001). "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment". *Health Care Manage Rev* 26: 7-23
- Martínez, A. (2001). *Comunicación organizacional.* Editorial Trillas. México.
- McClelland, D.C. y Boyatzis, R. E. (1982). "Leadership motive pattern and long term success in management". *Journal of Applied Psychology*, (67): 737-743.
- McClelland, D.C. y Burnham, D. H. (1976). "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, 54.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1984): *Percepción de las relaciones de poder en ambientes organizacionales. Estudio empírico e implicaciones para un diseño de la estructura de poder.* Comunicación Área 5, I Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, Madrid.
- Morán, M. (2016). *Análisis de las competencias laborales de los trabajadores de los bancos medianos ubicados en Guayaquil.* Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Ortega, Y. & Mercado, L. (2014). *El Clima Organizacional, aspecto estratégico en el servicio al cliente.*
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional.* 10ma. Ed. México. Prentice Hall.
- Rojo, R. y Hurtado, P. (1996). "Estudio de las Características Psicométricas de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional". Tesis para optar al título de Psicólogo. U de Chile.
- Seisdedos, N. (2015). *El clima laboral y su medida.* *Resource Human.* vol.11 no.5
- Segredo, A. (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional.* *CCM* vol.17 no.3 Holguín jul.-sep. 2013.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate.* Prentice Hall, New Jersey
- Tannenbaum R. y Davis, W. (1969). "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*, 36: 95-101.
- Velázquez, F. (2012). *Factores que impactan el clima laboral.* Universidad Autónoma de Querétaro. México.

VIII. Anexos

8.1. Anexo 01: Cuestionario



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SERVICIOS COBRANZAS E INVERSIONES SAC - GUÍA DE ENCUESTA

Cuestionario de Clima Laboral:

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información para una investigación referente a las características de la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de nuestra agencia de Chiclayo. La información obtenida es confidencial, no ponga su nombre en este cuestionario. Su propósito es la elaboración de la tesis para la obtención de grado de licenciatura en Administración.

Instrucciones: Responder todas las preguntas con una X de acuerdo a la escala y situaciones señaladas a continuación. Por favor sea sincero.

Escala:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Variable Propósito:

	1	2	3	4	5
1. ¿Se da a conocer la misión y visión de la empresa?					
2. ¿Están claramente establecidas las metas y objetivos internos en la empresa?					

3. ¿Está de acuerdo con la distribución de funciones dentro de la empresa?					
4. ¿Considera que existe una verdadera responsabilidad social dentro de la empresa?					

Variable Estructura:

	1	2	3	4	5
5. ¿Está bien diseñada la distribución de tareas en mi unidad de trabajo?					
6. ¿Tiene claro las responsabilidades a su cargo?					
7. ¿La división de trabajo se encuentran en base a las Funciones del personal?					

Variable Relaciones:

	1	2	3	4	5
8. ¿La relación con el supervisor de su área de trabajo es armoniosa?					
9. ¿proporciona los canales de comunicación la credibilidad de la información necesaria que motive a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo?					

Variable Recompensa:

	1	2	3	4	5
10. ¿L a maximización de los beneficios me ayuda a crecer tanto en lo laboral como en lo personal?					
11. ¿Considera que es equitativo el otorgamiento de estímulos?					
12. ¿Las recompensas otorgadas por la empresa son iguales para todos los trabajadores?					
13. ¿Considera que los castigos por cometer un error en el área de trabajo son necesarios					

Variable Liderazgo:

	1	2	3	4	5
14. ¿Existe una buena Comunicación con su jefe inmediato?					
15. ¿Las normas de liderazgo del área de trabajo ayudan a la Integración de los trabajadores?					

16. ¿La debida Motivación dentro de la empresa hace que se cumplan los objetivos?					
17. Es adecuada la Capacitación que se recibe en la empresa					
18. ¿Su jefe le permite opinar y participar en la Toma de decisiones dentro de la empresa?					
18. ¿Su jefe tiene un adecuado manejo de conflicto dentro de la empresa?					

Variable Mecanismos auxiliares:

	1	2	3	4	5
19. ¿Su jefe inmediato tiene ideas que son útiles el manejo financiero de las cobranzas?					
20. ¿El equipo de Logística existente es el más adecuado para realizar su trabajo?					
21. ¿Sus actividades son apoyadas o complementadas por un adecuado sistema tecnológico?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN BRINDADA!

8.2. Anexo 02: Cuestionario

ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

SERVICIOS COBRANZAS E INVERSIONES SAC - GUÍA DE ENCUESTA

Cuestionario de Motivación Laboral:

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información para una investigación referente a las características de la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de nuestra agencia de Chiclayo. La información obtenida es confidencial, no ponga su nombre en este cuestionario. Su propósito es la elaboración de la tesis para la obtención de grado de licenciatura en Administración.

Instrucciones: Responder todas las preguntas con una X de acuerdo a la escala y situaciones señaladas a continuación. Por favor sea sincero.

Escala:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Variable Existencia:

	1	2	3	4	5
1. ¿Los horarios de trabajos están en relación a la capacidad de Empleo del personal?					
2. ¿Para la empresa la Salud del trabajador es lo más importante?					
3. ¿Los trabajadores gozan de un merecido descanso laboral?					
4. ¿La remuneración que percibe Ud. responde a sus Necesidades materiales?					

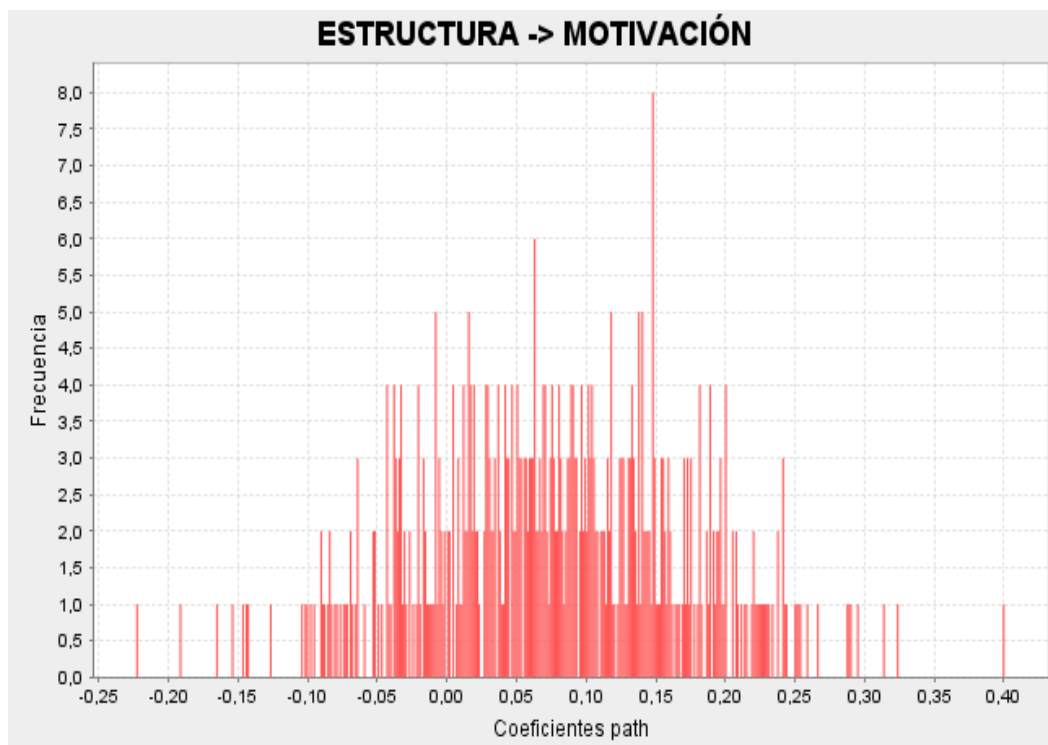
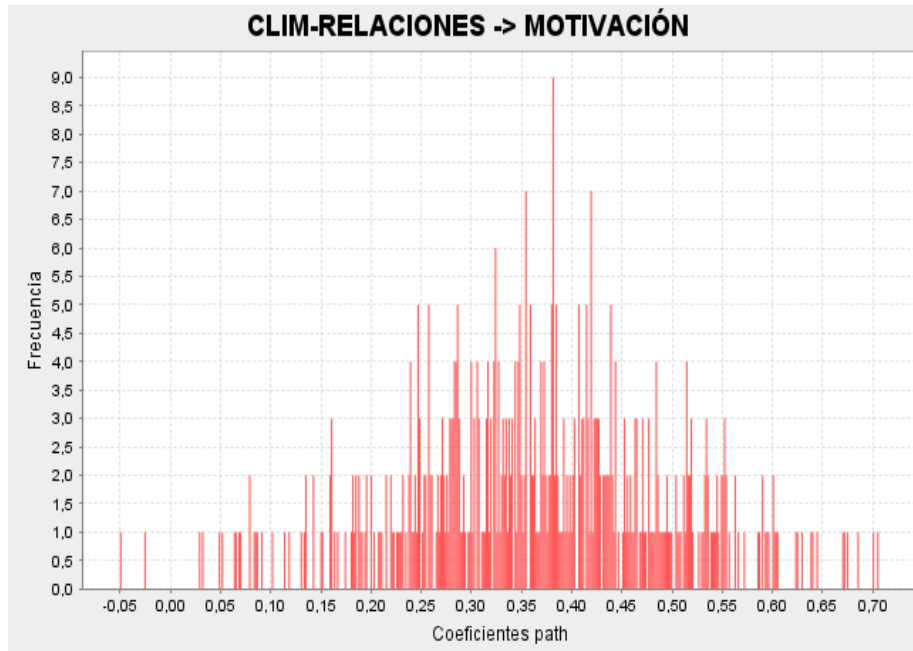
Variable Relaciones:

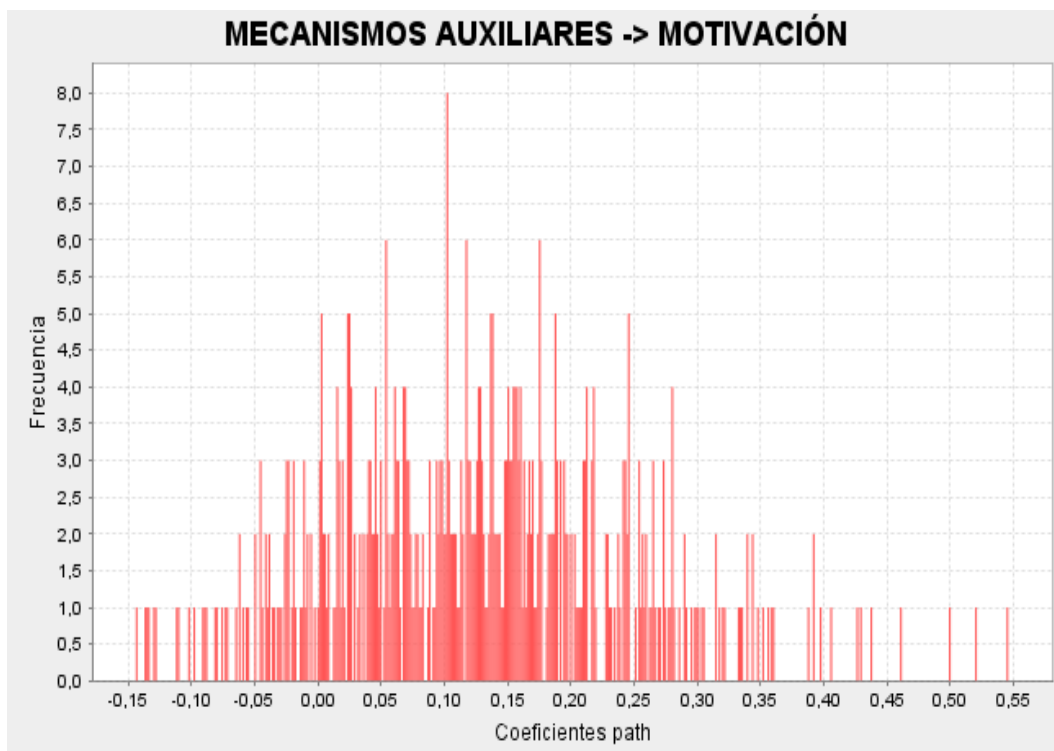
	1	2	3	4	5
5. ¿Existe un autorreconocimiento del supervisor hacia los trabajadores por la labor realizada?					
6. ¿Existe confianza entre los trabajadores de la empresa?					
7. ¿Hay un adecuado respeto entre todos los trabajadores de la empresa?					

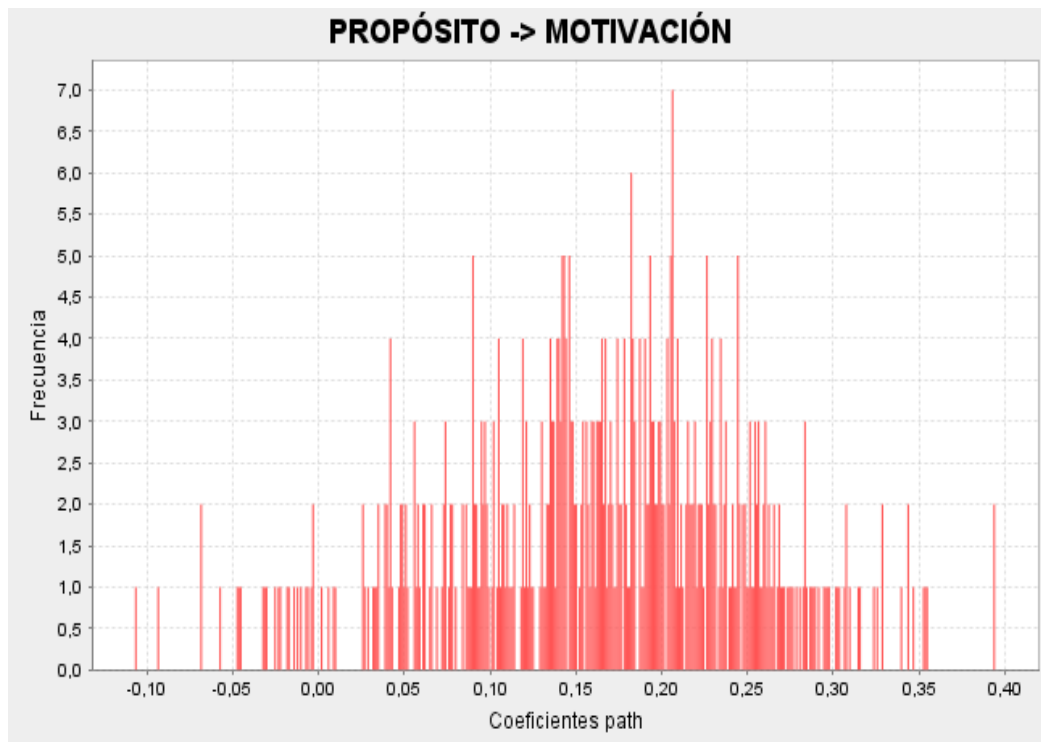
Variable Crecimiento:

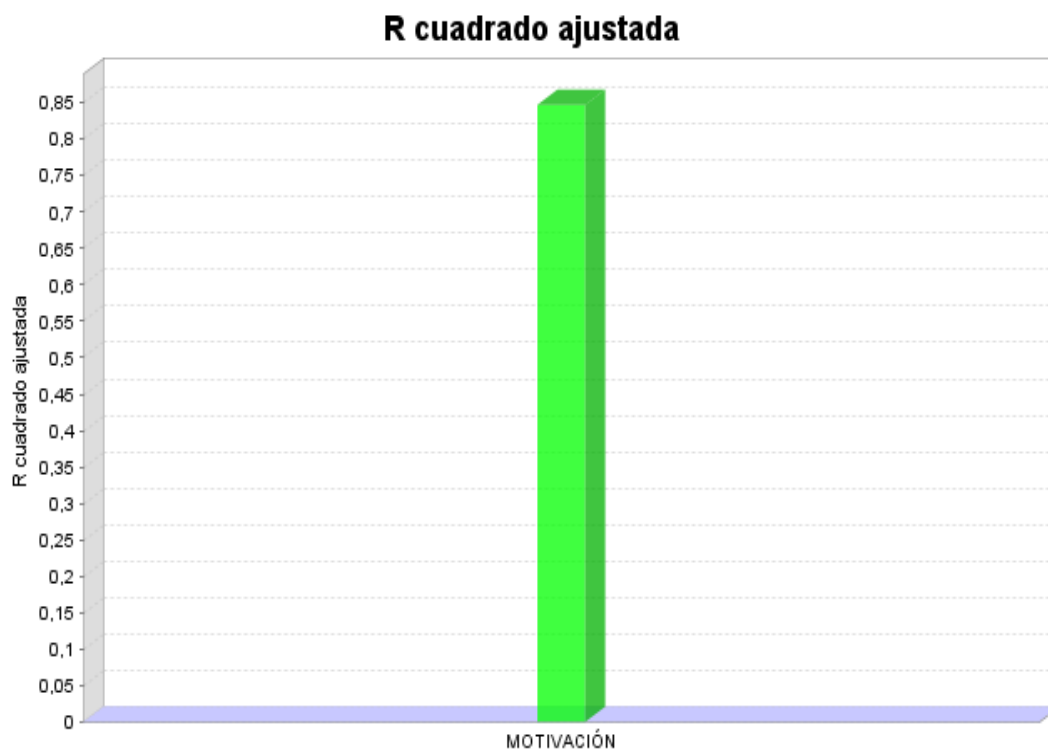
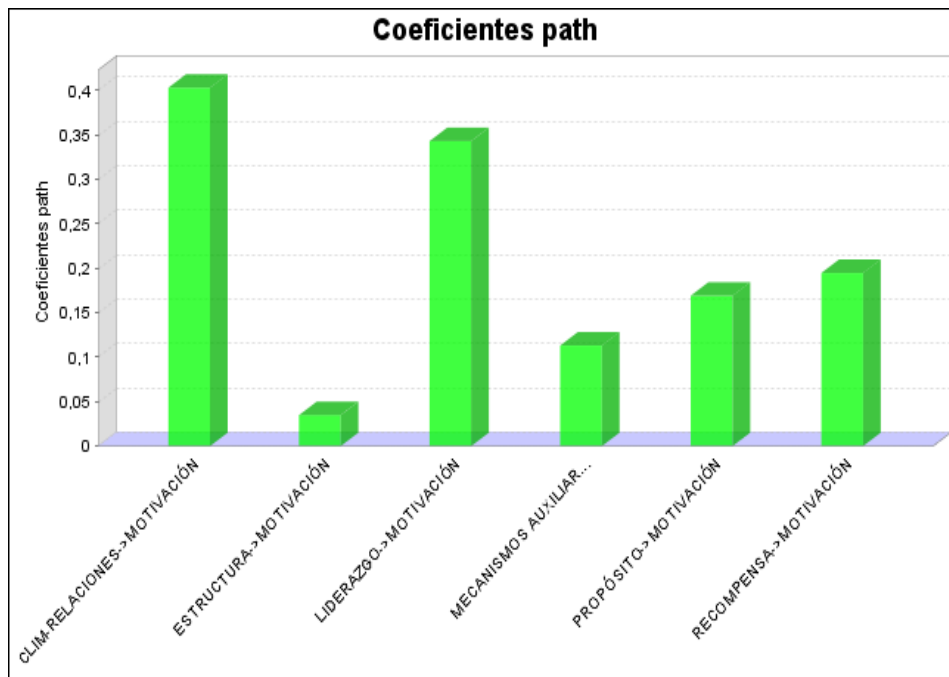
	1	2	3	4	5
8. ¿Existe una buena predisposición a la Resolución de problemas dentro de la empresa?					
9. ¿Existe Creatividad por parte de los trabajadores al momento de realizar su labor encomendada?					
10. ¿Existe Espontaneidad por parte de los supervisores de la empresa?					
11. ¿Existe un adecuado Desarrollo personal dentro de la empresa?					

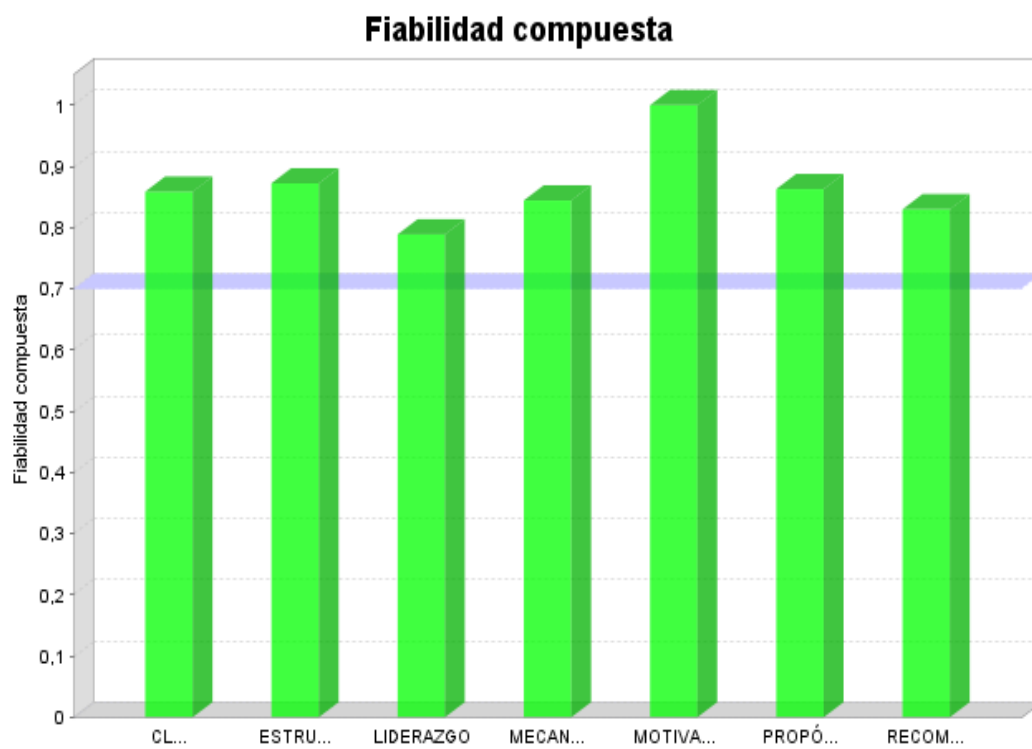
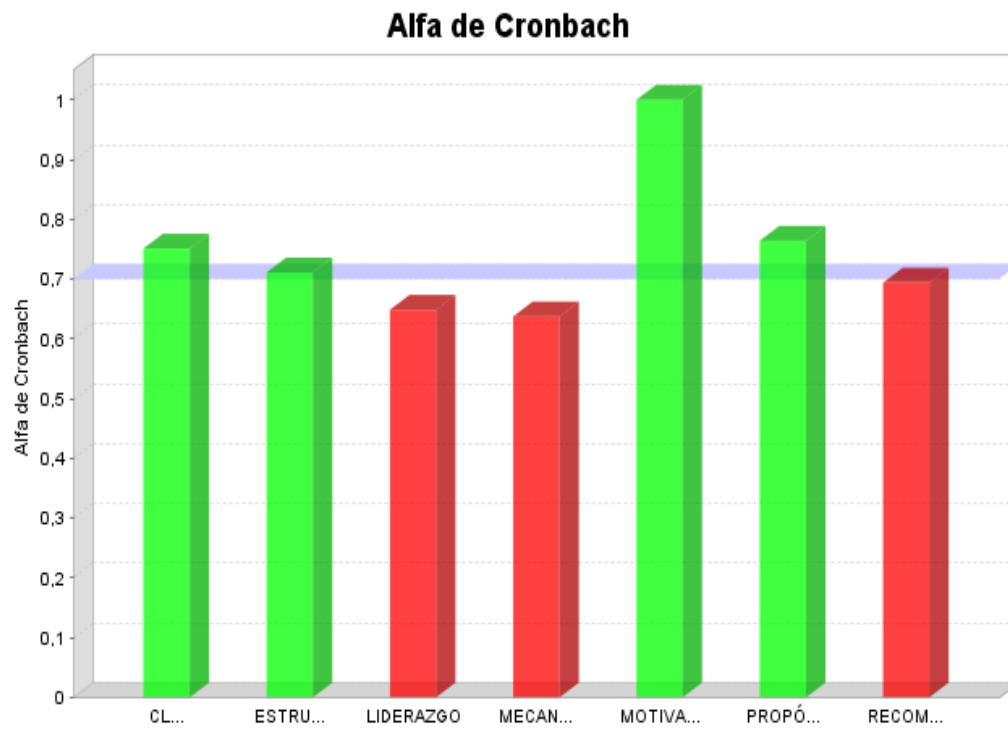
Anexo 03: Resultados P Valor



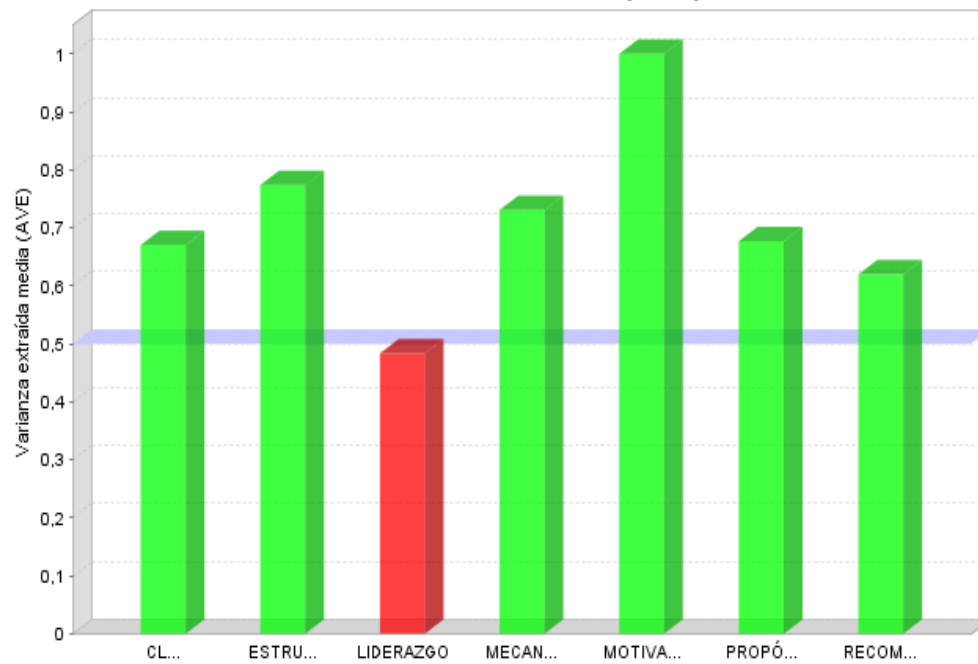








Varianza extraída media (AVE)



Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

