

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



CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LAS
ÁREAS DE OPERACIONES Y CRÉDITOS DE UNA CAJA MUNICIPAL
SEDE CHICLAYO - 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

ANA CARMEN SILVA AGUILAR

ASESOR

RAFAEL CAMILO GIRÓN CÓRDOVA

<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

Chiclayo, 2019

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE
LAS ÁREAS DE OPERACIONES Y CRÉDITOS DE UNA CAJA
MUNICIPAL SEDE CHICLAYO - 2018**

PRESENTADA POR:

ANA CARMEN SILVA AGUILAR

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:

Mgtr. Luis Angulo Bustíos

PRESIDENTE

Ing. Carlos Martín Mares Ruíz

SECRETARIO

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova

ASESOR

Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido alcanzar mis metas, y a mis padres, por su apoyo incondicional, esfuerzo, paciencia y guía que hicieron posible la culminación de mi carrera universitaria.

Agradecimientos

A mi Asesor de Tesis Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova por la dedicación y el asesoramiento a partir de sus conocimientos y experiencia profesional para el desarrollo de la presente investigación, y a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por la formación académica y la educación en valores recibida.

Resumen

La presente investigación tuvo el objetivo de determinar el grado de relación que existe entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo, en la que existe la presencia de aspectos internos de carácter formal e informal que han causado enorme preocupación a los administrativos de la entidad, al creer que es algo que puede estar asociado al comportamiento de la motivación de su personal, un factor decisivo para el alcance de metas y el bienestar de los colaboradores. La población estuvo conformada por los 39 colaboradores de ambas áreas, a quienes se aplicaron dos cuestionarios; la Escala de Clima Organizacional adaptada por Lloréns, Ruiz & Molina (2004), y la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) desarrollada por Gagné et al. (2014). La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, y a través de las pruebas estadísticas correspondientes se presentaron los resultados a nivel descriptivo y correlacional; estos indicaron que, se aceptaron doce correlaciones de las treinta y seis correlaciones esperadas, demostrando que existió una relación baja entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de la Caja Municipal objeto de estudio.

Palabras claves: clima organizacional, motivación intrínseca, motivación laboral.

Clasificaciones JEL: M10, M12

Abstract

The present investigation had the objective of determining the degree of relationship that exists between the Organizational Climate and the Work Motivation of the Operations and Credits areas of a Microfinance Entity in Chiclayo, in which there is the presence of internal aspects of a formal and informal nature that have caused enormous concern to the administrative staff of the entity, believing that it is something that can be associated with the behavior of the motivation of their staff, a decisive factor for the achievement of goals and the well-being of employees. The population consisted of 39 collaborators from both areas, to whom two questionnaires were applied; the Organizational Climate Scale adapted by Lloréns, Ruiz & Molina (2004), and the Work Motivation Scale (R-MAWS) developed by Gagné et al. (2014). The investigation had a quantitative approach of correlational level, and through the corresponding statistical tests the results were presented at the descriptive and correlational level; these indicated that twelve correlations of the thirty-six expected correlations were accepted, showing that there was a low relation between the Organizational Climate and the Work Motivation of the Operations and Credits areas of the Microfinance Entity in Chiclayo, that is object of study.

Keywords: intrinsic motivation, organizational climate, work motivation.

JEL Classifications: M10, M12

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

I. Introducción	11
II. Marco Teórico	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases teórico científicas	17
2.3. Definición de términos básicos.....	38
III. Metodología	40
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	40
3.2. Diseño de investigación.....	40
3.3. Población y muestra.....	41
3.4. Criterios de selección.....	41
3.5. Operacionalización de variables	42
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.7. Procedimientos	49
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	49
3.9. Matriz de consistencia	51
3.10. Consideraciones éticas.....	53
IV. Resultados y Discusión	54
V. Conclusiones	81
VI. Recomendaciones	83
VII. Lista de Referencias	85
VIII. Anexos	89

Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional, propuestas por diferentes autores	21
Tabla 2. Teorías de la motivación, propuestas por distintos autores	27
Tabla 3. Composición de la Muestra	41
Tabla 4. Operacionalización del Clima Organizacional	42
Tabla 5. Operacionalización de la Motivación Laboral.....	44
Tabla 6. Ficha Técnica del Cuestionario	47
Tabla 7. Matriz de Consistencia.....	51
Tabla 8. Categorías de las Escalas	54
Tabla 9. Prueba de Muestras Independientes – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Área de Trabajo	60
Tabla 10. Estadísticas de grupo – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Área de Trabajo	61
Tabla 11. Prueba de Muestras Independientes – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Área de Trabajo	63
Tabla 12. Estadísticas de grupo – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Área de Trabajo	64
Tabla 13. Prueba de Muestras Independientes – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Sexo	66
Tabla 14. Estadísticas de grupo – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Sexo	67
Tabla 15. ANOVA de un factor – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Tiempo de Permanencia	69
Tabla 16. Subconjuntos Homogéneos – Presión y Tiempo de Permanencia	69
Tabla 17. Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman	71
Tabla 18. Correlación de las dimensiones del Clima Organizacional y las dimensiones de la Motivación Laboral.....	72
Tabla 19. Hipótesis Correlacionales	76
Tabla 20. Interpretación del Alfa de Cronbach	92
Tabla 21. Confiabilidad del Instrumento: Clima Organizacional.....	92

Tabla 22. Confiabilidad del Instrumento: Motivación Laboral	93
Tabla 23. Validez Discriminante de Clima Organizacional	93
Tabla 24. Validez Convergente de Clima Organizacional.....	94
Tabla 25. Matriz de Componente Rotado de Clima Organizacional	95
Tabla 26. Validez Discriminante de Motivación Laboral.....	95
Tabla 27. Validez Convergente de Motivación Laboral	96
Tabla 28. Matriz de Componente Rotado de Motivación Laboral.....	97
Tabla 29. Promedio por Pregunta de la Variable Clima Organizacional.....	98
Tabla 30. Promedio por Pregunta de la Variable Motivación Laboral	99
Tabla 31. Prueba de Muestras Independientes – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Sexo	100
Tabla 32. ANOVA de un factor – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Tiempo de Permanencia	101
Tabla 33. ANOVA de un factor – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Edad	102
Tabla 34. ANOVA de un factor – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Edad	103
Tabla 35. Prueba de Normalidad para las variables Clima Organizacional y Motivación Laboral.....	103

Índice de Figuras

Figura 1. Continuo de autodeterminación mostrando los tipos de motivación con sus correspondientes estilos regulatorios y locus de causalidad percibidos que varían en el grado en que los comportamientos son auto-determinados.	34
Figura 2. Clima Organizacional de una Caja Municipal Sede Chiclayo. Año 2018.	54
Figura 3. Motivación Laboral de una Caja Municipal Sede Chiclayo. Año 2018.....	57

I. Introducción

Las entidades de servicios financieros, al igual que cualquier otra empresa, poseen la característica inherente de ser organizaciones de personas; siendo la calidad del talento de sus profesionales a cualquier nivel, un factor determinante para su éxito o fracaso. Particularmente, su naturaleza compleja, derivada de la forma de organización de la actividad, por las condiciones de trabajo y la mayor densidad de relaciones de carácter social y personal que se entablan en el ambiente laboral, teniendo en cuenta a la Comisión Ejecutiva Confederal de UGT (2011), supone que estas entidades pueden llegar a ser portadoras de factores de riesgo psicosocial, como; la presión competitiva, mayores jornadas con menor control del tiempo de trabajo, reestructuraciones y estilos de dirección deficientes.

Precisamente, Dishman (2015), refiere, que la relaciones insatisfactorias con colegas, la falta de respaldo de la gerencia para el equipo, la baja apreciación y el reconocimiento laboral, así como también, el proceso centralizado de toma de decisiones, de acuerdo con Shami, Ramzan, & Rasool (2013), el sistema ineficaz de resolución de conflictos y la baja identificación del personal con la entidad, según Gupta (2015), constituyen una realidad que afecta a los trabajadores de compañías de servicios financieros.

Lamentablemente, situaciones derivadas de factores similares, se presencian en las Áreas de Operaciones y Créditos de la Caja Municipal, objeto de estudio, reflejadas en; la aparente inexistencia de una línea de carrera, que genera que los colaboradores del Área de Operaciones no tengan mayores aspiraciones que permanecer en una misma sub-área; la insuficiente capacitación impartida en el Área de Operaciones, para un personal que necesita conocer las diversas tareas de toda el área en general; la asignación de metas con parámetros muy exigentes que le dificulta al Área de Créditos la adquisición de comisiones deseadas; la burocracia de actividades, derivada de la existencia de formalismos para llevar a cabo trámites que podrían ser fácilmente simplificados si parte de los procesos se realizaran virtualmente; y la falta de comprensión de que todos deben trabajar para alcanzar un objetivo en común, evidenciada, en la falta de apoyo entre los asesores crediticios en el proceso de seguimiento de cartera y en el trabajo por alcance de metas en común en el área de Operaciones.

En definitiva, la presencia de los aspectos internos de carácter formal e informal expuestos previamente, al tener implicancia en la cohesión, la presión, el reconocimiento, la claridad de tareas y el apoyo de mecanismos útiles percibidos, causan enorme preocupación a los administrativos de la entidad, quienes creen que es algo que puede estar deteriorando el clima organizacional y que, a su vez, podría estar asociado al comportamiento de la motivación de su personal, al ser dos variables que interactúan directamente y, al representar esta última, un factor decisivo para el alcance de metas y el bienestar de los colaboradores.

Ante esta situación se plantea: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral de las Áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo - 2018? Así, el objetivo general de esta investigación es determinar el grado de relación que existe entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo - 2018; definiéndose los siguientes objetivos específicos: determinar el nivel actual de las dimensiones del clima organizacional, determinar el nivel actual de las dimensiones de la motivación laboral, determinar si existen diferencias significativas de las medias de las dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral según las variables sociodemográficas, y determinar si existe correlación entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la motivación laboral.

La investigación se justifica por la necesidad de obtener información valiosa con respecto al efecto que producen las disposiciones organizacionales actuales de la Caja Municipal en estudio, con la finalidad de brindarle la oportunidad de implementar una gestión que minimice los factores de riesgo existentes en su división operativa que, precisamente, concentra el peso de las tareas determinantes para la sostenibilidad de la institución. Así mismo, al brindarle a la organización la oportunidad de crear un ambiente laboral propicio, los clientes podrían vivir una mejor experiencia asistiendo a esta entidad; lo que dará paso a la captación de nuevos clientes, haciendo efectiva su misión de impulsar la inclusión financiera.

La estructura de la investigación inicia con el marco teórico en el capítulo II, en el que se detallan las investigaciones actuales nacionales e internacionales sobre el tema de estudio y las teorías y modelos que sostienen el análisis de las variables implicadas; seguido de la metodología en el capítulo III, en la que se especifica el enfoque, tipo, nivel y diseño que sigue la investigación, además de la constitución de la población estudiada, la operacionalización de variables, que sintetiza las dimensiones e indicadores de cada variable, las características de los instrumentos de recolección de datos y el procedimiento empleado para su aplicación, así como también, el plan de procesamiento y análisis de datos, en el que se detallan las técnicas y programas utilizados para dar respuesta a los objetivos planteados, y las consideraciones éticas basadas en la protección de información personal y el respeto a los participantes; después, en el capítulo IV se presentan los resultados a nivel descriptivo y correlacional, para continuar con la discusión de estos según los objetivos planteados; y finalmente, en el capítulo V y VI respectivamente, se precisan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

En primer lugar, el objetivo del estudio “*El Rol del Clima Organizacional: Comportamiento Laboral Innovador en Bancos Indios*”, realizado por Basu (2017), fue el de comprender la importancia y las consecuencias del rol del clima organizacional en el comportamiento laboral innovador de los empleados, en la gestión del cambio y el desarrollo organizacional para un sistema bancario. Se trató de una investigación en la que se utilizó como técnica la encuesta y se adoptó como instrumento de recolección de datos, la Escala de Clima Organizacional desarrollada por Gupta y Ray, 2005, y la Escala de Comportamiento Laboral Innovador, elaborada por el investigador, considerando el concepto de Janseen, 2000; ambas aplicadas a 460 trabajadores, 240 de bancos públicos y 220 de bancos privados, de la Región Oriental de la India. La investigación obtuvo como resultado principal, que, pese a que el clima organizacional no es altamente propicio y el comportamiento laboral innovador no es prometedor, el clima positivo tiene un efecto significativo en el desarrollo del comportamiento laboral innovador.

En segunda instancia, García, Hernández, González, y Polo (2017), realizaron la investigación “*Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios*”, con el objetivo de determinar el nivel de clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de las empresas de servicios. En lo referente al método empleado, se utilizó la técnica de la encuesta en 255 empleados de tres empresas de servicios mexicanas de Pachuca de Soto, Hidalgo; por lo que se aplicó el instrumento de clima organizacional de Brown y Leigh, y el instrumento de medición de la variable de satisfacción laboral, denominado S21/26 desarrollado por Meliá (1998). Dicho lo anterior, los resultados obtenidos permitieron concluir que existe una relación estadísticamente significativa positiva entre los factores de clima organizacional y los factores de la variable satisfacción laboral, lo que supone que cuando los empleados perciben que existe un clima organizacional adecuado sienten una mayor satisfacción laboral en la institución.

Por otro lado, *“El Impacto del Diseño del Trabajo, el Apoyo a la Autonomía y la Estrategia sobre los Resultados de los Empleados: Una Perspectiva Diferenciada sobre la Autodeterminación en el Trabajo”*, investigación realizada por Guntert (2014), tuvo el objetivo de probar los diferentes tipos de Motivación de la Teoría de la Autodeterminación como mediadores paralelos de la asociación entre los Antecedentes Contextuales (Potencial Motivador del Trabajo, Liderazgo que Apoya la Autonomía y Comprensión de la Estrategia Organizacional), y los Resultados del Trabajo (Satisfacción Laboral, Intención de Rotación y Conductas de Ciudadanía Organizacional). El estudio se basó en datos obtenidos a partir de la técnica de la encuesta, aplicada a 201 trabajadores de las oficinas locales de compañías de seguros suizas. Los instrumentos de recolección de datos aplicados fueron los cuestionarios de; Diseño del Trabajo de Morgeson y Humphrey (2006), Clima Laboral de Baard et al. (2004), Motivación Laboral de Gagne et al. (2010, 2012), Satisfacción Laboral adaptado de Saks y Ashforth (1997) y Lauver y Kristof-Brown (2001), Rotación Laboral adaptado de Colarelli (1984), y, CCO basado en Niehoff y Moorman (1993). Finalmente, los investigadores demostraron cómo los diversos tipos de motivación median de manera diferencial el impacto de los antecedentes contextuales sobre los resultados del trabajo.

A su vez, la investigación *“Motivación en la Perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación entre el Ambiente Laboral y la Satisfacción Laboral en el Sector Bancario”*, realizada por Hussain, Lei, Abideen, & Hussain (2015), tuvo el objetivo de determinar si la Motivación Intrínseca/ Extrínseca de la Teoría de la Autodeterminación modera la relación entre el Estrés Laboral, la Sobrecarga de Trabajo, la Presión de Rendimiento y la Satisfacción Laboral del sector bancario Pakistán. La recolección de datos se realizó a partir de la técnica de la encuesta, utilizando como instrumentos, el Indicador de Estrés Laboral, modificado por Cooper et al. (1988); un cuestionario de Sobrecarga de Trabajo desarrollado por Catplan et al. (1980); un cuestionario de Presión de Rendimiento con elaboración propia; el cuestionario de Satisfacción Laboral General, modificado por Pond y Geyer (1991); y, un cuestionario diseñado por Tremblay et al. (2009) para medir la Motivación Intrínseca y Extrínseca; siendo estos aplicados a 90 trabajadores. Finalmente, se reveló que la Motivación desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación influye positivamente en la minimización del nivel de estrés y en la maximización de la satisfacción laboral.

Por lo que se refiere al trabajo *“Medición de la Composición de la Motivación de los Trabajadores de Salud: Validación de una Escala basada en la Teoría de la Autodeterminación en Burkina Faso”*, realizado por Lohmann et al. (2017), este tuvo el propósito de presentar evidencia de la validez de constructo de una escala psicométrica desarrollada para medir la composición de la motivación, es decir, la medida en que cada motivación de origen diferente, dentro y fuera de una persona, contribuye a su motivación laboral general. Se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicó como instrumento de recolección de datos, una escala psicométrica basada en la Teoría de la Autodeterminación (SDT), desarrollada por el propio equipo de investigación, previamente al estudio de validación presentado; dirigido a 1142 enfermeras de 522 establecimientos de salud del gobierno en 24 distritos de Burkina Faso. A partir del análisis realizado, se obtuvo como resultado una escala que mide apropiadamente una versión ligeramente modificada del continuo de motivación de la Teoría de Autodeterminación, por lo que se esperó que sea un instrumento útil en la búsqueda de una comprensión más completa de la motivación, así como de los efectos de las intervenciones destinadas a mejorarla.

Con respecto a la investigación *“Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”*, realizada por Castillo (2014), esta tuvo el objetivo de conocer la relación existente entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en una empresa del sector privado. El estudio se basó en datos obtenidos por medio de la técnica de la encuesta, a partir de la Escala de Clima Laboral (CLSPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010), y, la Escala de Satisfacción Laboral de Price (1997); instrumentos aplicados a 100 trabajadores pertenecientes al área de ventas y relaciones públicas de una organización mediana privada, en los tres niveles jerárquicos considerados: 27 personas en cargo elevado, 42, en cargo medio y 31, en cargo bajo. Finalmente, se reveló que existe una correlación significativa y positiva entre las variables Clima Organizacional, la dimensión Motivación Intrínseca y la Satisfacción Laboral; presentándose, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas.

Por último, Ordoñez y Falen (2018), realizaron la investigación “*Influencia del Clima Laboral en la Motivación de los Trabajadores de la Empresa Servicios Cobranza e Inversiones S.A.C. - Grupo Scotiabank - Chiclayo 2017*”, con el objetivo de determinar la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de dicha empresa. La recolección de datos se obtuvo a partir de la técnica de la encuesta, siendo los instrumentos utilizados, un cuestionario basado en el Modelo de las Seis Cajas de Weisbord para medir el Clima Organizacional y un cuestionario basado en la Teoría ERC de Alderfer para medir la Motivación Laboral; los cuales fueron aplicados a los 50 colaboradores de la entidad. A manera de conclusión, los autores determinaron que existe influencia de la variable clima laboral en la motivación de los colaboradores de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC – Grupo Scotiabank.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Clima Organizacional

Definir el clima organizacional resulta complicado, si notamos que no existe un acuerdo por parte de los autores, con respecto a lo que significa este término; en efecto Dressler (1979), señala que no existe un acuerdo en cuanto a su concepto; en vista de que este puede hacer referencia a factores organizacionales objetivos, como la estructura, las políticas y las reglas; o, factores percibidos subjetivos, como la cordialidad y el apoyo. Es así que, para este autor, el enfoque más apropiado y útil para su definición se encuentra entre los siguientes dos enfoques:

a. Enfoques estructurales:

Teniendo en cuenta a Gan & Berbel (2007), este enfoque se caracteriza porque se concentra en la visión objetiva de los factores organizacionales; siendo las características más notables que el clima, al ser distinto de las percepciones y estar inmerso en la realidad organizacional, funciona como algo externo al individuo.

Dicho lo anterior, una definición clásica de este enfoque es la de Forehand y Gilmer (como se citó en Gan & Berbel, 2007), quienes sostienen que el clima es una agrupación de atributos que constituyen una organización, los cuales son relativamente perdurables en el tiempo, permiten distinguir una organización de las demás y determinan el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones.

Citando a Dressler (1979), estos dos investigadores seleccionan cinco variables estructurales objetivas para explicar a más detalle el concepto de clima organizacional, siendo estas las siguientes; el tamaño, la estructura organizacional, la pauta de liderazgo, las direcciones de metas, y la complejidad de los sistemas, esta última relacionada con la estructura de la organización.

Hay que mencionar, además que James y Jones (como se citó en Brunet, 2002) también comparten la idea de que el clima organizacional puede ser definido desde distintos puntos de vista, siendo uno de ellos la Medida Múltiple de Atributos Organizacionales; donde el clima organizacional es visto desde un enfoque similar al de Forehand y Gilmer; puesto que, bajo este concepto, aparece una agrupación objetiva de los atributos organizacionales, que representa la naturaleza física de la organización, siendo la metodología de investigación, una medida objetiva de los componentes (de la estructura) del clima.

b. Enfoques subjetivos:

Como afirma Gan & Berbel (2007), este segundo enfoque se distingue porque se concentra en los factores psicológicos o personales; por lo cual, desde esta perspectiva subjetiva, el clima se constituye por las percepciones, actitudes e interacciones entre los colaboradores que componen una organización.

Hecha esta salvedad, Dressler (1979), para el presente enfoque, propone la explicación de Halpin y Crofts, quienes interpretan al clima organizacional como el

juicio o idea que el colaborador tiene de su lugar de trabajo. Estos dos investigadores manifiestan que los principales aspectos del clima son; el *espirit*, la percepción que el trabajador posee con respecto a la satisfacción de sus necesidades sociales y la complacencia que supone el cumplimiento de la labor; y, la *consideración*, la medida en la que el trabajador considera que la conducta de su superior es favorecedora o emocionalmente distante. A su vez, detallan otros aspectos de carácter subjetivo y perceptivo del clima organizacional, tales como; la confianza, el aislamiento y la obstaculización.

Se debe agregar que, James y Jones (como se citó en Brunet, 2002), coinciden con este enfoque al proponer la Medida Perceptiva de Atributos Individuales, la cual indica que las actitudes, valores, juicios personales o nivel de satisfacción de los colaboradores, determinan la percepción del clima. Es decir, que esta percepción por parte del trabajador depende particularmente de la satisfacción de necesidades que la empresa le puede proporcionar. A diferencia, del enfoque objetivo, se piensa que el clima organizacional no puede ser invariable o uniforme a lo largo del tiempo, pues cambia de acuerdo al humor de los trabajadores.

Llegados a este punto, se puede proceder a hacer referencia al enfoque más reciente que supone la relación de los dos primeros. Por lo cual, se debe considerar a Dressler (1979), autor que expresa que este enfoque consiste en admitir su naturaleza estructural y subjetiva: el *enfoque de síntesis*. De ahí que, sugiere la definición de Litwin y Stringer, quienes sostienen que el clima organizacional consiste en los efectos subjetivos de la percepción que el colaborador posee con respecto a factores ambientales importantes, como el sistema formal y el estilo informal de los administradores, sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de los trabajadores de una determinada institución. Se puede decir que ambos autores, consideran al clima como una variable precedida por una serie de valores organizacionales, como la estructura y el estilo de liderazgo, y que, a su vez, tiene efectos en las variables del resultado final, como el rendimiento y la satisfacción.

De manera semejante, Gan & Berbel (2007), indican que el clima es entendido como la estimación o evaluación personal que los trabajadores realizan a partir de su experiencia laboral. La importancia de esta definición, como el resto de conceptos que proponen los otros autores que comparten esta perspectiva, radica en la idea de que la conducta de un trabajador no resulta únicamente de las circunstancias organizacionales presentes, desde una visión objetiva, pues también depende de la percepción que este posea sobre dichas eventualidades o factores. Así que, a manera general, Luna (2014) también define al clima organizacional como la manifestación de la percepción que los colaboradores y directivos poseen sobre la institución de la que forman parte, y que tiene efectos directos en el rendimiento de la misma.

Siguiendo este último enfoque, James y Jones (como se citó en Brunet, 2002), proponen la Medida Perceptiva de Atributos Organizacionales, la cual indica que el comportamiento del colaborador se encuentra determinado por el entorno y su personalidad. Desde su punto de vista, las cualidades del que percibe, las características de la institución y la interacción de ambos atributos, contribuyen a la formación de la percepción del clima organizacional. Estos investigadores, detallan las tres variables que están implicadas en esta definición:

- 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 y las motivaciones del empleado, y
- c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Tabla 1
Dimensiones del Clima Organizacional, propuestas por diferentes autores

AUTORES/ AÑO	DIMENSIONES
Litwin y Stringer / 1968	1. Estructura, 2. Responsabilidad, 3. Recompensa, 4. Desafío, 5. Relaciones, 6. Cooperación, 7. Normas de Desempeño, 8. Conflictos, 9. Identidad
Bowers y Taylor / 1970	1. Apertura a los cambios tecnológicos, 2. Recursos Humanos, 3. Comunicación, 4. Motivación, 5. Toma de Decisiones
Moos, Insel y Humphrey / 1974	1. Implicación, 2. Cohesión, 3. Apoyo, 4. Autonomía, 5. Organización, 6. Presión, 7. Claridad, 8. Control, 9. Innovación, 10. Confort
Koys y Decottis / 1991	1. Autonomía, 2. Cohesión, 3. Confianza, 4. Presión, 5. Apoyo, 6. Reconocimiento, 7. Equidad, 8. Innovación
Brunet / 1994	1. Autonomía Individual, 2. Grado de estructura, 3. Tipo de recompensa, 4. Consideración
Toro / 1998	1. Relaciones Interpersonales, 2. Estilo de Dirección, 3. Sentido de pertenencia, 4. Retribución, 5. Disponibilidad de recursos, 6. Estabilidad, 7. Claridad y Coherencia en la Dirección, 8. Cooperación, 9. Responsabilidad, 10. Respeto

2.2.1.1. Escala de Clima Organizacional desarrollada por Koys y DeCotiis

El modelo de clima organizacional, desarrollado inicialmente en 1991 por Koys y DeCotiis, mide el clima psicológico en el trabajo a partir de ocho dimensiones; autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Sin embargo, se considera pertinente detallar solo las seis dimensiones de este modelo

que fueron consideradas por Lloréns, Ruiz & Molina (2004), puesto que, en la presente investigación, se utilizará el cuestionario adaptado y validado por estos autores y que fue aplicado a los empleados de una compañía financiera española.

A continuación, se detallan las dimensiones del modelo de Koys y DeCotiis adoptado para el estudio:

a) Cohesión:

Koys & DeCotiis (1991), definen esta sub-escala como: “La percepción de compañerismo o intercambio dentro del entorno de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar ayuda material” (p.273). Similarmente, García et al. (2014), indica que la cohesión mide las relaciones de amistad y apoyo existentes entre los colaboradores. Por otro lado, de manera complementaria, Weisbord (1976), postula que la calidad de las relaciones entre las unidades o las personas, importa más al desempeño de una organización, cuanto más las unidades deben trabajar juntas para lograr resultados; sugiere que el conflicto entre unidades es legítimo, porque cada unidad necesita ver las cosas de manera diferente para hacer un buen trabajo.

b) Presión:

Koys & DeCotiis (1991), la describen como: “La percepción de la demanda de tiempo con respecto a la finalización de tareas y los estándares de desempeño” (p.273). Dicho con palabras de García et al. (2014), es una dimensión del clima organizacional entendida como: “El grado en que las demandas del trabajo son elevadas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo” (p.1374).

Desde la posición de Selye (como se citó en Rodríguez, 2007), el agente estresante está compuesto por un factor de carga externa, conocido como la presión; mientras que el estrés, esencialmente, es producto de la entrada de esa presión ejercida

en un cuerpo, que deriva, finalmente, en una tensión. Precisamente, Murrell (citado en Rodríguez, 2007), propone medir el estrés en tres partes distintas: la presión, término empleado para explicar las situaciones exteriores al individuo; la tensión, entendida como el efecto de la presión sobre el individuo; y, en vista de que el individuo puede o no ser capaz de resistir esta presión, las consecuencias resultantes de esta incapacidad pueden incluir la insatisfacción y la degradación del estado de salud.

Así mismo, resulta pertinente mencionar que, de acuerdo con Leite (como se citó en Bakker y Demerouti, 2014), los empleados que se encuentran estresados con su trabajo y gravemente agotados se vuelven desmotivados y están inclinados a retirarse psicológicamente de este. Es así como, Bakker & Demerouti (2014), sostienen que los empleados agotados se vuelven despreocupados con respecto a si su trabajo aporta algo y se cuestionan sobre el significado de este.

c) Apoyo:

Koys & DeCotiis (1991) y Chiang, Salazar, Huerta & Núñez (2008), sostienen que el apoyo es la percepción que los colaboradores tienen con respecto al respaldo y tolerancia del comportamiento que los superiores brindan, además de incluir el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin que este se sienta temeroso de recibir represalias. Como señala García et al. (2014), se trata de la apreciación, por parte del colaborador, de que los directivos le brindan estímulos que sirven de dirección para este. Por lo que se refiere a Lloréns et al. (2004), esta dimensión se explica como la percepción de tolerancia, apoyo y libertad para desarrollar una comunicación abierta entre los miembros de la organización y sus superiores.

d) Reconocimiento:

Koys & DeCotiis (1991) y Lloréns et al. (2004), determinan que esta dimensión consiste en la percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas de una manera no económica. Habría que mencionar,

además que, desde la posición de Toro & Sanín (2013), dar reconocimiento implica; considerar el trabajo en equipo como producto del esfuerzo de todos, reconocer la colaboración y los logros de un individuo en su trabajo o aquellos que se han conseguido como equipo, comunicar su satisfacción cuando hay acierto, buena ejecución de tareas o distinción por parte de los colaboradores.

Dicho lo anterior, es importante destacar que la teoría bifactorial de Herzberg (como se citó en Bakker & Demerouti, 2014), sugiere que el reconocimiento, junto con el logro, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad y el avance, constituyen los factores motivadores, un conjunto independiente de circunstancias que impulsa la satisfacción y la motivación de los empleados. De igual modo, LaLiberte, Hewitt, & Larson (2004), refieren que los supervisores y gerentes pueden tener un impacto en la motivación laboral a través del reconocimiento de los esfuerzos positivos y logros de los trabajadores, pues estos a menudo identifican aspectos menos tangibles de sus trabajos como los más motivadores e importantes

e) Equidad:

Según Koys & DeCotiis (1991), es la percepción de que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitrarias o caprichosas. Así mismo, Chiang Vega et al. (2008), indican que es: “La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución” (p.78). Con base en Greenberg y Cropanzano (como se citó en Ghosh, Rai, y Sinha, 2014), en lo que resta de este apartado, se hablará de equidad bajo el concepto de justicia organizacional, al tratarse de un término que es empleado por los psicólogos organizacionales para hacer referencia a la manera justa, equitativa y ética en la que se trata a los empleados en sus organizaciones.

Por esta razón, se toma en consideración lo que Bies y Tripp (como se citó en Ghosh et al., 2014), señalan acerca de la justicia, al manifestar que esta consiste en las reglas y normas sociales que gobiernan cómo los resultados (ej. recompensas y

castigos) deben ser distribuidos, cuáles son los procedimientos utilizados para tomar tales decisiones de distribución, y cómo las personas son tratadas interpersonalmente. De la misma forma, Bayarçelik & Afacan (2016), sostienen que la percepción de justicia no se reduce a la comparación de resultados solamente; las reglas y principios organizacionales, la manera en la que estas reglas se aplican y la interacción entre empleados, también se tienen en cuenta. Es así, como la justicia organizacional representa las percepciones de los individuos de conductas justas dentro de la organización y sus reacciones de comportamiento ante tales percepciones.

Precisamente, Cropanzano & Rupp (2003), manifiestan que la justicia organizacional es relevante para la motivación, porque predice la dirección y la energía de importantes comportamientos laborales; cuando los individuos creen que son tratados justamente, tienden a mostrar elevados niveles de desempeño laboral, mientras se comprometen en menos conflictos y actividades contraproducentes. Los autores consideran que es razonable tratar a la justicia organizacional como un tema motivacional, porque claramente es un componente que importa a los trabajadores, al relacionarse con sus beneficios futuros, los procesos de asignación y el trato interpersonal, y como tal sirve para influir en sus comportamientos y actitudes.

f) Innovación:

Esta dimensión consiste en la percepción de que el cambio y la creatividad son fomentados, incluyendo la asunción de riesgos, en nuevas áreas o áreas donde se tiene poca o nula experiencia previa (Koys & DeCotiis, 1991). De ahí que, García et al. (2014), manifiestan que se trata del énfasis que la organización hace en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Como afirma Uzokurt, Kumar, Kimzan, & Eminoglu (2013), la innovación a nivel organizacional se conoce como la investigación, desarrollo, aceptación, adopción e implementación de un nuevo producto, servicio, idea, tecnología, proceso y estructura.

En efecto Grant & Grant (2016), resaltan que donde hay un esfuerzo para crear una organización caracterizada por su apertura y el apoyo brindado, el proceso creativo inicia naturalmente, lo que trae consigo niveles elevados de motivación y compromiso, y finalmente, niveles más profundos de cambio cultural y transformación organizativa. A su vez, sostienen que cuando los individuos en la organización no son empoderados y aprovisionados para el proceso creativo, emerge apatía y cinismo, lo que puede deteriorar rápidamente la cultura.

2.2.2. Motivación Laboral

Partiendo del juicio de Ferreiro y Alcázar (2001), la motivación consiste en el proceso mediante el cual el individuo se impulsa a actuar, después de haber evaluado las consecuencias de la acción, en otras palabras, la medida en la que dicha acción traerá consigo la satisfacción esperada. Más aún: “La motivación laboral puede ser descrita como el conjunto de factores internos y externos que dan origen al comportamiento laboral y determinan su dirección, intensidad y duración” (Rusu y Avasilcaia, 2014, p.52).

Bajo esta última aclaración, es que entra a tallar la concepción de Robbins & Judge (2009), al manifestar que: “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.175). De donde resulta que, la **intensidad** hace referencia a la energía que se encuentra inmersa en el intento del colaborador, constituyendo esta un componente que deriva en resultados favorables para el rendimiento, en la medida en que el empeño este orientado en una **dirección** que sea beneficiosa para la institución, pues todo colaborador debe aspirar a dirigir su esfuerzo hacia las metas de la organización y que este sea coherente con las mismas. Finalmente, la motivación posee un componente de **persistencia**, considerada como la medida del tiempo durante el cual el colaborador mantiene el esfuerzo; un elemento importante, pues las personas motivadas permanecen en una labor lo indispensable para alcanzar su propósito.

Tabla 2
Teorías de la motivación, propuestas por distintos autores

AUTORES/ AÑO	COMPONENTES
Maslow / 1954	1. Necesidades fisiológicas, 2. Necesidades de seguridad, 3. Necesidades sociales, 4. Necesidades de autoestima, 5. Necesidades de autorrealización
McGregor / 1960	Teoría X y Y: 1. Aversión al trabajo, 2. Creatividad, 3. Responsabilidad, 4. Autorregulación, 5. Cumplimiento de objetivos, 6. Fluidez del esfuerzo mental y físico
Vroom/ 1964	1. Expectativas (esfuerzo – desempeño), 2. Instrumentalidad (desempeño – recompensa), 3. Valencia (recompensas – metas personales)
Herzberg / 1966	1. Factores higiénicos, 2. Factores de motivación
Pérez López / 1985	1. Motivos extrínsecos, 2. Motivos intrínsecos, 3. Motivos trascendentes
Ryan y Deci/ 1985	1. Desmotivación, 2. Motivación Extrínseca (Regulación Extrínseca, Introyectada, Identificada, Integrada), 3. Motivación Intrínseca

2.2.2.1. Escala de Motivación Laboral (R-MAWS)

La Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné et al. (2014), mide la motivación laboral a partir de 5 dimensiones; desmotivación, regulación extrínseca, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca; siendo el sustento teórico de este instrumento, la Teoría de la Autodeterminación, una teoría de la motivación desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan en 1985, con el interés principal de explicar los procesos psicológicos que promueven un funcionamiento y salud óptimos.

Este planteamiento parte de la creencia de que las personas tienen la tendencia natural o intrínseca de comportarse de forma saludable y efectiva, siendo esta una tendencia que requiere de nutrimentos del ambiente social para funcionar efectivamente, en otras palabras, del apoyo para la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. De esta manera, el contexto social puede apoyar o frustrar el sentido de volición e iniciativa de las personas, y, por ende, su bienestar y calidad de desempeño (Rochester Psychology, 2019).

Precisamente, de acuerdo con esta teoría, un problema crítico en los efectos de la búsqueda y el logro de las metas tiene que ver con el grado en el que las personas son capaces de satisfacer sus necesidades psicológicas básicas al buscar y lograr sus resultados valiosos, pues, según Deci & Ryan (2000b), se debe tener en cuenta que el contenido de los objetivos perseguidos y el proceso regulatorio a través del cual estos son buscados hacen una gran diferencia en esta satisfacción y, por ende, en el bienestar de las personas. Es así como, la Teoría de Autodeterminación se encarga de distinguir ambos y hacer predicciones para diferentes contenidos de metas y procesos, integrando cinco mini-teorías que en conjunto sostienen la relación que existe entre el comportamiento motivado y la satisfacción de las necesidades básicas.

a) Teoría de las Necesidades Básicas

Para Deci & Ryan (2000b), las necesidades son: “Nutrimentos psicológicos innatos que son esenciales para un continuo crecimiento psicológico, integridad y bienestar” (p.229). Por lo cual, aseguran que no existen casos de desarrollo óptimo y saludable en los que se haya descuidado la necesidad de autonomía, relación o competencia; la salud psicológica requiere la satisfacción de estas tres necesidades, una o dos no son suficientes; precisamente, esta satisfacción puede ser conseguida bajo condiciones ambientales favorecedoras que la apoyen y que, finalmente, permitan ese óptimo desarrollo y bienestar.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación, las necesidades influyen en cuáles procesos regulatorios dirigen la búsqueda de metas, y en la medida en que las personas tengan éxito en su tendencia de buscar metas, dominios y relaciones que les permitan o apoyen su satisfacción de necesidades, estas experimentarán resultados psicológicos positivos (Deci & Ryan, 2000b).

- Autonomía: “Es la necesidad psicológica de experimentar un comportamiento como emanado de uno mismo y respaldado por uno mismo; es el respaldo interno de la conducta de uno mismo” (Deci y Ryan; como se citó en Reeve, 2012, p.153).
- Competencia: “Es la necesidad de ser eficaz en las propias actividades e interacciones con el medio ambiente. Refleja el deseo inherente de ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar y dominar los desafíos ambientales” (Deci; como se citó en Reeve, 2012, p.154).
- Relación: “Es la necesidad de establecer lazos emocionales estrechos y asegurar vínculos con otros. Refleja el deseo de estar emocionalmente e interpersonalmente involucrado en relaciones cálidas, afectivas y receptivas” (Deci y Ryan; como se citó en Reeve, 2012, p.154).

b) Teoría de la Evaluación Cognitiva

- Motivación Intrínseca

Los comportamientos intrínsecamente motivados representan el prototipo de las actividades auto-determinadas, siendo estas definidas como: “Actividades que las personas hacen naturalmente y espontáneamente cuando se sienten libres de seguir sus intereses internos” (Deci & Ryan, 2000b, p.234). Consiste en el libre compromiso con una actividad porque es interesante y agradable en sí misma, sin la necesidad de consecuencias separables, y que requiere la satisfacción de las necesidades de autonomía y competencia para mantenerse. Esta motivación es

considerada por los autores, como una función básica de crecimiento psicológico de por vida, asociada con un mejor aprendizaje, desempeño y bienestar (Deci & Ryan, 2000b).

Es así, como la Teoría de la Evaluación Cognitiva tiene el objetivo de especificar los factores sociales y ambientales que explican la variabilidad en la motivación intrínseca, en otras palabras, las condiciones que facilitan o menoscaban esta propensión innata; y que, por ende, pueden favorecer o frustrar la satisfacción de las necesidades psicológicas (Deci & Ryan, 2000b).

En primer lugar, la teoría postula que cuando se introducen recompensas, amenazas, supervisiones, evaluaciones y fechas límite, las personas tienden a sentirse controladas por estos factores, provocando un cambio hacia un mayor locus de causalidad externo percibido, en otras palabras, generando *la percepción de que la fuente de iniciación y regulación del comportamiento es externa* (Deci y Ryan, 1985); de esta manera, las personas muestran menos motivación intrínseca; lo que trae consigo efectos de decrecimiento en la creatividad, la resolución de problemas complejos y el procesamiento conceptual profundo de información (Deci y Ryan, 2000b). Por el contrario, al ser la *autonomía* esencial para la motivación intrínseca, Deci y Ryan (2000b), sostienen que proveer elección y reconocer sentimientos, incita a un mayor locus de causalidad interno percibido, mejorando la motivación intrínseca, además de aumentar la confianza de las personas en su desempeño.

En segunda instancia, Deci y Ryan (2000b), manifiestan que eventos tales como la retroalimentación positiva, que transmite efectividad, fomentan la *competencia* percibida y tienden a mejorar la motivación intrínseca. Cabe mencionar, que la competencia percibida tiene efectos positivos en la motivación intrínseca, solo cuando las personas se sienten responsables de su desempeño competente o cuando la retroalimentación positiva se provee de tal manera que no eclipsa sus sentimientos de autonomía.

Finalmente, Deci y Ryan (2000b), manifiestan que, a pesar de que la autonomía y la competencia ejercen las influencias más poderosas en la motivación intrínseca, la necesidad de *relación* juega un rol, aunque sea uno más distante, en el mantenimiento de la motivación intrínseca; esto último se sugiere, pues existen situaciones en las que las personas se comprometen, en aislamiento, en comportamientos intrínsecamente motivados, sin embargo, una base relacional estable parece proveer un sentido de seguridad que hace que esta tendencia innata de crecimiento sea más probable y fuerte.

c) Teoría de la Integración Organísmica

- Motivación Extrínseca

A diferencia de la motivación intrínseca, se refiere al desempeño de una actividad para obtener algún resultado separable (Deci y Ryan, 2000a). De ahí que, Gagné et al. (2014), manifiesta que esta motivación consiste en: “Participar en la actividad por razones instrumentales, tal como recibir recompensas y aprobación, evitar castigos o críticas, potenciar la propia autoestima o alcanzar un objetivo personalmente valorado” (p.2). Por todo esto, algunas perspectivas ven al comportamiento extrínsecamente motivado como invariablemente controlador, y, por ende, invariablemente antagonista de la motivación intrínseca; sin embargo, la Teoría de la Autodeterminación, propone que este comportamiento sí puede variar en el grado en que es auto-determinado versus controlado (Deci y Ryan, 2000b).

El planteamiento de que la motivación extrínseca puede variar mucho en función a la autonomía, fue desarrollado alrededor del concepto de *internalización*, definido como: “El medio a través del cual los individuos asimilan y reconstituyen las regulaciones anteriormente externas para que puedan auto-determinarse mientras las promulgan” (Deci y Ryan, 2000b, p.236). Cuando el proceso de internalización funciona óptimamente, las personas se identifican con la importancia de las regulaciones sociales, las asimilan, y, así, las aceptan completamente como propias;

no obstante, cuando este proceso se desvía, las regulaciones y valores pueden mantenerse externos o ser parcialmente internalizados (Deci y Ryan, 2000b).

De modo que, cuando el proceso de internalización es diferencialmente exitoso, el resultado serán distintos tipos de motivación extrínseca que varían en la medida en que son controlados versus autónomos (Deci y Ryan, 2000b). Es así que, Deci y Ryan, introdujeron la Teoría de la Integración Organísmica, con la finalidad de: “Detallar las diferentes formas de motivación extrínseca y los factores contextuales que, ya sea, promueven u obstaculizan la internalización e integración de la regulación para esos comportamientos” (Deci y Ryan, 2000a, p.72). Dicho lo anterior, estos son los cuatro tipos de regulación de la motivación extrínseca:

- Regulación Externa

En este tipo de regulación: “Las personas se comportan para obtener una consecuencia deseada, tal como recompensas tangibles o para evitar una amenaza de castigo” (Deci & Ryan, 2000b, p.236); en este caso, el comportamiento de las personas es controlado por contingencias externas administradas por otros. Se caracteriza, porque en ella no ha ocurrido internalización y representa el tipo de motivación extrínseca más controlador. Así mismo, al ser comportamientos dependientes de contingencias, muestran un mantenimiento pobre y se transfieren una vez que las contingencias se han retirado (Deci y Ryan, 2000b).

- Regulación Introyectada

Se refiere a la regulación del comportamiento por fuerzas internas de presión, como la participación del ego, el orgullo, la vergüenza y la culpa (Gagné et al., 2014); en este caso, el comportamiento de las personas es controlado por contingencias externas administradas por los individuos a sí mismos. Estas regulaciones están en la persona, pero esta no las ha asimilado a sí misma, por lo que siguen siendo relativamente controladoras y externas al individuo. En efecto,

representa una internalización parcial que, si bien posee mayor probabilidad que la regulación externa de mantenerse en el tiempo, permanece como una forma de regulación relativamente inestable (Deci y Ryan, 2000b).

- Regulación Identificada

La regulación identificada se refiere a: “Realizar una actividad porque uno se identifica con su valor o significado y lo acepta como propio” (Gagné et al., 2014, p.2). Al identificarse con el valor de un determinado comportamiento, las personas aceptan más plenamente sus regulaciones como propias, por ende, lograrán una internalización más completa de estas regulaciones y una mejor apropiación del comportamiento, siendo este último más autónomo. Se espera que esta regulación tenga un mejor mantenimiento en el tiempo y este asociada con un elevado compromiso y desempeño (Deci y Ryan, 2000b). Se debe agregar que, la identificación difiere de la motivación intrínseca en que la actividad no se realiza como fuente de goce espontáneo y satisfacción inherente, sino por el valor instrumental que representa (Gagné et al., 2014).

- Regulación Integrada

“La integración ocurre cuando las regulaciones identificadas son completamente asimiladas a uno mismo, lo que significa que estas han sido evaluadas y se han hecho congruentes con los demás valores y necesidades de uno” (Deci y Ryan, 2000a, p.73). Implica identificarse con la importancia de los comportamientos e integrar esas identificaciones con otros aspectos propios; de manera que, lo que inicialmente era una regulación externa, será completamente transformada en una autorregulación, resultando una motivación extrínseca auto-determinada; considerada como la forma de internalización más completa (Deci y Ryan, 2000b). Pese a que, las acciones son completamente volitivas, siguen siendo motivadas extrínsecamente para obtener resultados separables en vez del disfrute inherente (Deci y Ryan, 2000a).

Estos cuatro estilos regulatorios, enmarcados en un continuo que va desde la regulación controlada hasta la autónoma, son presentados en el centro de la Figura 1 y representan los resultados de una interacción continua entre la persona y el entorno, en el cual la persona ha sido menos o más efectiva en la internalización e integración de la regulación de una actividad.

Comportamiento	No Autodeterminado				Autodeterminado	
Tipo de Motivación	Desmotivación	Motivación Extrínseca				Motivación Intrínseca
Tipo de Regulación	Sin Regulación	Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Regulación Integrada	Regulación Intrínseca
Locus de causalidad	Impersonal	Externo	Algo Externo	Algo Interno	Interno	Interno

Figura 1 Continuo de autodeterminación mostrando los tipos de motivación con sus correspondientes estilos regulatorios y locus de causalidad percibidos que varían en el grado en que los comportamientos son auto-determinados.

Fuente: Deci y Ryan (2000b)

Finalmente, al extremo izquierdo, se encuentra la *desmotivación*, un estado en el que las personas, a diferencia de las cinco regulaciones anteriores, carecen de una intención para actuar, y, por tanto, carecen de motivación. De acuerdo con Deci y Ryan (2000b): “Es probable que las personas se sientan desmotivadas cuando carecen de un sentido de eficacia o de control con respecto a un resultado deseado, es decir, cuando no son capaces de regularse con respecto a un comportamiento” (p.237). Y al representar la carencia de ambos tipos de motivación, implica la falta de autodeterminación con respecto al comportamiento objetivo.

Es necesario recalcar que el grado de internalización depende del grado en que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas es apoyada mientras las personas se comprometen en cierto comportamiento. De ahí que, Deci y Ryan (2000b), afirman que el apoyo para las necesidades de relación y competencia puede ser suficiente para el comportamiento controlado; sin embargo, para que una

regulación sea más integrada y el comportamiento dirigido por metas sea auto-determinado, el apoyo para la necesidad de autonomía es esencial.

- Proceso de Búsqueda de Meta

Como plantea Deci y Ryan (2000b), el proceso de búsqueda de meta, autónomo versus controlado, verdaderamente hace una diferencia en términos de efectividad y bienestar, porque estos modos diferentes de regulación permiten diferentes cantidades de satisfacción de necesidad, y precisamente, la regulación autónoma es la que involucra una mejor satisfacción de necesidades, siendo la razón por la cual se manifiesta que una regulación más internalizada está asociada con una mejor persistencia de comportamiento, un desempeño más efectivo y una mejor salud mental y física.

d) Teoría de las Orientaciones de la Causalidad

Habiendo descrito los efectos de eventos regulatorios en la motivación intrínseca, resulta necesario enfatizar que estos dependen de la manera en que son interpretados por el receptor. Precisamente, esta mini teoría, como plantea Deci & Ryan (1985), expone las diferencias individuales que existen en las interpretaciones u orientaciones de las personas hacia los eventos reguladores; las cuales son entendidas como orientaciones de causalidad, que pueden ser caracterizadas de acuerdo a la comprensión de la naturaleza de la causalidad del comportamiento. De ahí que, Deci & Ryan (1985), proponen las siguientes causalidades:

Orientación a la autonomía: “Implica un elevado grado de elección experimentado con respecto a la iniciación y regulación del comportamiento propio” (Deci y Ryan, 1985, p.111). Es así, como las personas buscan un *locus de causalidad interno percibido*; oportunidades de autodeterminación, elección e iniciativa, y actuar en base a metas personales e intereses, en vez de controles y restricciones (Deci & Ryan, 1985). De manera que, representa una tendencia general hacia la motivación

intrínseca y la motivación extrínseca bien integrada, y se relaciona positivamente con la autorrealización, autoestima, desarrollo del ego, relaciones personales satisfactorias y mayor disfrute (Deci & Ryan, 2000b).

Orientación al control: “Implica que el comportamiento de las personas sea organizado de acuerdo a controles, ya sea en el ambiente o dentro de ellos mismos” (Deci & Ryan, 1985, p.112). Es, así, como las personas buscan o interpretan eventos como controladores; tienden a hacer las cosas porque piensan que deben y a depender de estos eventos para motivarse a sí mismos. En definitiva, la presión de los eventos regulatorios juega un rol importante en la determinación de su comportamiento, representando una tendencia general hacia la regulación externa e introyectada, que no se asocia positivamente con el bienestar (Deci y Ryan, 2000b).

Orientación impersonal: “Implica que las personas experimenten su comportamiento como algo que va más allá de su control intencional” (Deci y Ryan, 1985, p.112). Es así, como las personas se ven a sí mismos como incompetentes e incapaces de regular su comportamiento de una manera que conduzca a los resultados deseados; se cree que el comportamiento es regulado por fuerzas impersonales: fuentes de control externo o desconocidas (Deci y Ryan, 1985). Representa la tendencia hacia la desmotivación y está asociada con la depresión, y el desempeño y la salud mental más pobre, relacionándose negativamente con el bienestar; pues no solo supone la insatisfacción de la necesidad de autonomía, sino también de competencia y relación (Deci y Ryan, 2000b).

e) Teoría del Contenido Objetivo

Como expresa Reeve (2012), esta teoría: “Distingue las metas intrínsecas de las metas extrínsecas para explicar cómo las primeras apoyan las necesidades psicológicas y el bienestar, mientras que las últimas descuidan estas necesidades y fomentan el malestar” (p. 153). En efecto, Deci & Ryan (2000b), dan a conocer estudios previos en los que se sostuvo que las aspiraciones intrínsecas podían estar positivamente relacionadas con la realización y la vitalidad. Así mismo, postulan que

incluso los individuos altamente eficaces pueden experimentar un bienestar menos óptimo si buscan y satisfactoriamente alcanzan metas con más contenido extrínseco que intrínseco; y que cuando las personas valoran las aspiraciones intrínsecas, tienden a ser más autónomas en su búsqueda, mientras que existe una tendencia a que sean controladas en su búsqueda de aspiraciones extrínsecas.

2.2.3. Clima Organizacional y Motivación Laboral

Se empieza por aludir a lo que postula Toro Alvarez (2002), al enfatizar que en un análisis teórico en torno a la relación entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional, se llega a la conclusión de que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso. Así como también, se propone en ese estudio, que el compromiso es una expresión de la motivación, por consiguiente, *el clima organizacional es un agente regulador de ambas variables dependientes.*

De otra parte, Colquitt, Lepine y Noe (como se citó en 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. De igual manera, Gan Bustos y Trigine I Prats (2013), sostienen que la *motivación laboral* es producto de múltiples confluencias y factores, no solo colectivos e individuales, sino también intrínsecos y extrínsecos; entre ellos, *la situación del clima laboral*, principalmente en lo que se refiere a la dimensión de identificación con el trabajo.

Chiang, Martín Rodrigo, & Núñez (2010), también destacan la existencia de estudios en el entorno organizacional que indican el impacto del *clima organizacional* en ciertos procesos y resultados en los colaboradores y las instituciones; entre los que se rescatan, la *motivación*, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

En efecto, Ferro et al. (2013), señalan la importancia de las personas en las empresas, dado que su percepción con respecto a las circunstancias del ambiente laboral, las condiciones laborales, y las relaciones con sus colegas y directivos, se relaciona significativamente con el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la *motivación hacia el trabajo* y el desempeño laboral, entre otros factores. De manera semejante, Tagiuri y Litwin, entienden al *clima organizacional* como el producto de las interpretaciones que efectúan los colaboradores y que tienen un impacto en sus actitudes y *motivación* (como se citó en Uribe Prado, 2015).

Schyns, Van Veldhoven, & Wood (como se citó en Rusu & Avasilcaia, 2014), afirman que el *clima organizacional* al influir sobre el logro de metas organizacionales; ofrece fuertes predicciones con respecto a la *motivación laboral*, el compromiso laboral, la satisfacción laboral, el desempeño y otras actitudes de los empleados. Indiscutiblemente, el clima organizacional hace referencia específicamente a los atributos motivacionales que rodean a la organización, en otras palabras, aquellos aspectos de la institución que promueven distintos tipos de motivaciones entre sus colaboradores. De modo que, el clima organizacional es propicio mientras permita que los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades personales y eleven su moral; y se considera perjudicial cuando ocasiona la frustración de estas necesidades. Cabe mencionar que, el clima organizacional tiene un impacto en el estado motivacional de las personas y dicha motivación, a su vez, ejerce influencia sobre el primero.

2.3. Definición de términos básicos

- Autonomía: “Es la necesidad psicológica de experimentar un comportamiento como emanado de uno mismo y respaldado por uno mismo; es el respaldo interno de la conducta de uno mismo” (Deci y Ryan; como se citó en Reeve, 2012, p.153).
- Clima Organizacional (según enfoque de síntesis): Los efectos subjetivos de la percepción que el colaborador posee frente a factores ambientales importantes, como el sistema formal y el estilo informal de los administradores, sobre las actitudes,

creencias, valores y motivación de los trabajadores de una determinada institución (Litwin y Stringer, como se citó en Dressler, 1979).

- Internalización: “El medio a través del cual los individuos asimilan y reconstituyen las regulaciones anteriormente externas para que puedan auto-determinarse mientras las promulgan” (Deci y Ryan, 2000b, p.236).
- Motivación Intrínseca: “Actividades que las personas hacen naturalmente y espontáneamente cuando se sienten libres de seguir sus intereses internos” (Deci & Ryan, 2000b, p.234).
- Motivación Laboral: Proceso mediante el cual el individuo se impulsa a actuar, después de haber evaluado las consecuencias de la acción, en otras palabras, la medida en la que dicha acción traerá consigo la satisfacción esperada (Ferreiro y Alcázar, 2001).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

- Enfoque:

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, debido a que; implicó la recolección y análisis de datos cuantitativos, se buscó un estudio objetivo, se pretendió medir con precisión las variables del estudio, consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

- Tipo:

El tipo de investigación fue aplicada, pues se realizó el estudio para dar respuesta a preguntas específicas, para llevar a la práctica teorías generales, en vista de que el problema está establecido y es conocido por el investigador.

- Niveles:

El nivel de la investigación fue correlacional, en vista de que el estudio buscó conocer el grado de relación existente entre dos variables en un contexto en particular; en otras palabras, el estudio estuvo dirigido a responder cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otra variable involucrada.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación, fue; **no experimental**, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos tal como se dan en su contexto natural; y **transversal**, pues se recolectaron los datos en un tiempo único, siendo el propósito, describir el clima organizacional y la motivación laboral y analizar su incidencia en un momento dado.

3.3. Población y muestra

- Población

Se determinó que la población para la presente investigación abarca a los trabajadores de las áreas de Operaciones y Créditos que laboraban en la Caja Municipal, durante el periodo del año 2018. La población de la organización, materia de la presente investigación, fue de 39 personas.

- Muestra

Al tratarse de una población pequeña que es fácilmente medible, se realizó un censo, incluyendo en el estudio a los 39 trabajadores de las áreas de Operaciones y Créditos que laboraban en la Caja Municipal, durante el año 2018. De esta manera, se entiende que no hubo muestra, y, por lo tanto, no se realizó un muestreo.

3.4. Criterios de selección

Se determinó que la población para la presente investigación abarca a los colaboradores de las áreas de Operaciones y Créditos de la Caja Municipal estudiada, con excepción de las jefaturas y gerencia, puesto que el estudio lo amerita. Se ha elegido a estas personas para el estudio, porque, además de contar con la capacidad intelectual para contestar el cuestionario desarrollado, su experiencia laboral consistente en el trato directo con el cliente y el desarrollo de las tareas operativas de la entidad, les permitirá identificarse con las situaciones descritas en el cuestionario.

Tabla 3
Composición de la Muestra

ÁREAS	N° DE COLABORADORES
Área de Operaciones	19
Área de Créditos	20

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Clima Organizacional

Tabla 4
Operacionalización del Clima Organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Los efectos subjetivos de la percepción que el colaborador posee frente a factores ambientales importantes, como el sistema formal y el estilo informal de los administradores, sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de los trabajadores de una determinada institución (Litwin y Stringer, como se citó en Dressler, 1979).	COHESIÓN	“La percepción de compañerismo o intercambio dentro del entorno de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar ayuda material” (Koys & DeCotiis, 1991, p.273).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda mutua ▪ Afinidad ▪ Interés personal ▪ Espíritu de trabajo en equipo 	1,2,3,4	Encuesta	Cuestionario
		PRESIÓN	“La percepción de la demanda de tiempo con respecto a la finalización de tareas y los estándares de desempeño” (Koys & DeCotiis, 1991, p.273).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carga laboral ▪ Descanso laboral ▪ Estrés por exigencia de trabajo 	5,6,7		
		APOYO	La percepción que se tiene del respaldo y tolerancia del comportamiento que los superiores brindan, incluyendo el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin temor a represalias (Koys & DeCotiis, 1991 y Chiang Vega et al., 2008).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda por parte del jefe ▪ Desarrollo profesional ▪ Comunicación con el jefe ▪ Respaldo del jefe 	8,9,10,11		

		RECONOCIMIENTO	La percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas de una manera no económica (Koys & DeCotiis, 1991 y Lloréns et al., 2004).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento de la ejecución ▪ Reconocimiento de puntos fuertes 	12,13		
		EQUIDAD	La percepción de que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitrarias o caprichosas (Koys & DeCotiis, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoritismo ▪ Trato justo 	14,15		
		INNOVACIÓN	La percepción de que el cambio y la creatividad son fomentados, incluyendo la asunción de riesgos, en nuevas áreas o áreas donde se tiene poca o nula experiencia previa (Koys & DeCotiis, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de ideas propias ▪ Formas y métodos de trabajo distintos ▪ Autonomía para ejercer el cambio y solucionar problemas 	16,17,18, 19		

Fuente: Adopción de Lloréns, Ruiz y Molina, 2004

3.5.2. Motivación Laboral

Tabla 5
Operacionalización de la Motivación Laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
MOTIVACIÓN LABORAL	Proceso mediante el cual el individuo se impulsa a actuar, después de haber evaluado las consecuencias de la acción, en otras palabras, la medida en la que dicha acción traerá consigo la satisfacción esperada (Ferreiro y Alcázar, 2001).	DESMOTIVACIÓN	Es el estado en el que las personas carecen de la intención de actuar y, por lo tanto, carecen de motivación (Deci & Ryan, 2000b).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de valoración del esfuerzo 	1,2,3	Encuesta	Cuestionario
		REGULACIÓN EXTERNA SOCIAL	Se refiere a la realización de una actividad para obtener recompensas sociales, como el elogio (Gagné et al., 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación ▪ Respeto ▪ Crítica 	4,5,6		
		REGULACIÓN EXTERNA MATERIAL	Se refiere a la realización de una actividad para obtener recompensas materiales, como dinero (Gagné et al., 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensación financiera ▪ Seguridad laboral ▪ Permanencia laboral 	7,8,9		
		REGULACIÓN INTROYECTADA	Se refiere a la regulación del comportamiento por fuerzas internas de presión; como el ego, la vergüenza y la culpa (Gagné et al., 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ego ▪ Orgullo ▪ Culpa ▪ Vergüenza 	10,11, 12,13	Encuesta	Cuestionario
		REGULACIÓN IDENTIFICADA	Se refiere a la realización de una actividad, porque uno se identifica con su valor o significado y lo acepta como propio (Gagné et al., 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores personales ▪ Importancia del esfuerzo ▪ Significado personal 	14,15, 16		

		MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	Se define como el desarrollo de una actividad por el propio bien de la persona, es decir, porque es interesante y agradable en si misma (Gagné et al., 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo divertido ▪ Trabajo interesante ▪ Trabajo emocionante 	17,18, 19		
--	--	--------------------------	---	---	--------------	--	--

Fuente: Adopción de Gagné et al., 2014.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del estudio, se aplicó la técnica de la encuesta a los trabajadores de la Caja Municipal, a fin de recolectar los datos de la muestra que permitan determinar la relación del clima organizacional y la motivación laboral. Por lo tanto, para este proceso de recolección de datos primarios, se utilizaron dos instrumentos para medir cada variable respectivamente.

Precisamente uno de estos instrumentos fue el cuestionario adaptado por Lloréns et al. (2004), a partir de la Escala de Clima Organizacional desarrollada por Koys y DeCotiis, para medir la variable del clima organizacional desde un enfoque subjetivo. Este instrumento fue validado en 80 oficinas de una compañía financiera española y consiste en seis dimensiones que reúnen 19 preguntas: Cohesión (4), Presión (3), Apoyo (4), Reconocimiento (2), Equidad (2), Innovación (4).

Por otra parte, para medir la variable de la motivación laboral, se utilizó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) diseñada por Gagné et al. (2014), basada en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Este instrumento ha sido validado en diferentes culturas para probar sus propiedades psicométricas en una variedad de idiomas; específicamente, los nueve países (Canadá, Bélgica, Francia, Senegal, Reino Unido, Noruega, Suiza, China e Indonesia) en los que fueron recolectados los datos variaron en términos de antecedentes culturales, situación económica, régimen político y condiciones laborales, así como también variaron en términos de industria, estructura organizacional y trabajos. Consiste en cinco dimensiones que reúnen 19 preguntas: Desmotivación (3), Regulación Externa (6), Regulación Introyectada (4), Regulación Identificada (3), Motivación Intrínseca (3).

Los colaboradores respondieron a cada pregunta de ambos instrumentos, utilizando un formato de respuesta de Likert de siete puntos (Totalmente de acuerdo= 7, Parcialmente de acuerdo= 6, Ligeramente de acuerdo= 5, Ni de acuerdo ni desacuerdo= 4, Ligeramente en desacuerdo= 3, Parcialmente en desacuerdo= 2, Totalmente en desacuerdo= 1).

Tabla 6
Ficha Técnica del Cuestionario

Población	Colaboradores de una Caja Municipal – Chiclayo
Unidad Muestral	39 colaboradores de una Caja Municipal - Chiclayo
Ámbito Geográfico	Ciudad de Chiclayo
Método de Recogida de la Información	Encuesta personal
Lugar de Realización de la Encuesta	Establecimiento de la Caja Municipal - Chiclayo
Tamaño de la Muestra	39 cuestionarios
Fecha de Trabajo de Campo	Octubre - Noviembre del 2018

3.6.1. Análisis de Confiabilidad

Antes de la aplicación de los instrumentos a la población seleccionada, se realizó una encuesta piloto, con la finalidad de examinar la confiabilidad previa de los cuestionarios y comprobar la correcta comprensión de las preguntas por parte de colaboradores de entidades financieras. De acuerdo con la actitud observada de los encuestados y los resultados de confiabilidad obtenidos de esta encuesta piloto, se determinó no rediseñar ninguna pregunta. Finalmente, se aplicó la encuesta a los 39 colaboradores del área de Operaciones y Créditos de la Caja Municipal estudiada, quienes invirtieron un tiempo aproximado de 10 minutos en el desarrollo de cada encuesta, compuesta por 38 preguntas. A partir del análisis realizado, se identificó que la variable Clima Organizacional obtuvo una confiabilidad excelente de 0.911 (Véase Tabla 21 en Anexo 02) y la variable Motivación Laboral, obtuvo una confiabilidad buena de 0.834 (Véase Tabla 22 en Anexo 02).

3.6.2. Análisis de Validez

En primer lugar, al analizar la variable Clima Organizacional, se pudo observar la obtención de una medida KMO de 0.824, lo que significa que los datos fueron válidos para seguir adelante con el proceso de investigación (Véase Tabla 23 en Anexo 03). Así mismo, las seis dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional, acumularon

una varianza total explicada de 86.53%, y al ser esta mayor a 50%, constituyó un nivel adecuado para dar continuación al análisis (Véase Tabla 24 en Anexo 03). Finalmente, se pudo apreciar que las cargas factoriales fueron mayores a 0.50 y que cada ítem cargó en la dimensión correspondiente (Véase Tabla 25 en Anexo 03). Cabe mencionar, que el ítem 11, perteneciente a la dimensión de Apoyo, fue eliminado del análisis, pues no presentaba una carga factorial en la dimensión correspondiente.

En segunda instancia, con respecto al análisis de la variable Motivación Laboral, se pudo observar la obtención de una medida KMO de 0.706, lo que significa que los datos fueron válidos para seguir adelante con el proceso de investigación (Véase Tabla 26 en Anexo 03). Así mismo, las seis dimensiones utilizadas para medir la variable, acumularon una varianza total explicada de 86,87%, y al ser esta mayor a 50%, constituyó un nivel adecuado para dar continuación al análisis (Véase Tabla 27 en Anexo 03). Finalmente, se puede apreciar que las cargas factoriales fueron mayores a 0.50 y que cada ítem cargó en la dimensión correspondiente (Véase Tabla 28 en Anexo 03). Cabe mencionar, que los ítems 6 y 11, pertenecientes a las dimensiones de Regulación Externa Social y Regulación Introyectada, respectivamente, fueron eliminados del análisis, pues no presentaban cargas factoriales en las dimensiones correspondientes.

Se debe precisar que, de acuerdo al modelo de Gagné et al. (2014), se consideraron inicialmente cinco dimensiones para el análisis factorial de la variable Motivación Laboral, sin embargo, al obtener la matriz de componente rotado, los únicos ítems con cargas factoriales en los componentes correspondientes fueron los de Desmotivación y Regulación Introyectada; por el contrario, los ítems de la Regulación Identificada y la Motivación Intrínseca cargaron en el mismo componente; mientras que los ítems de la Regulación Externa, cargaron en dos componentes diferentes, dos ítems pertenecientes a la sub-dimensión Social en un componente y los tres ítems pertenecientes a la sub-dimensión Externa en otro componente. Esta situación, supuso la separación de la dimensión Regulación Externa en dos dimensiones; Externa Material y Externa Social, lo que permitió obtener un análisis de validez efectivo; siendo la razón por la cual los análisis de esta variable han sido realizados en base a 6 dimensiones.

3.7. Procedimientos

En primer lugar, se realizó la coordinación debida con la Administradora de Agencia, quien presentó el cuestionario al Gerente de Agencia para obtener el consentimiento informado que permitió dar inicio a la recolección de datos; la cual, a través de un cuestionario en hoja impresa, se ejecutó durante un lapso de 03 días. Precisamente, para la toma de encuestas se consideró a los colaboradores que conforman las dos áreas operativas de la entidad financiera, 19 colaboradores del área de Operaciones y 20 colaboradores del área de Créditos.

En el primer día, se aplicó la encuesta a la primera área, para lo cual se planificó en coordinación con la Supervisora de Operaciones la realización del proceso durante la mañana, en una oficina privada a la que fue ingresando cada colaborador de manera individual. En el segundo día, se aplicó la encuesta al área de Créditos, para lo cual se planificó en coordinación con el Jefe de Créditos, la realización del proceso durante la tarde en la que resultaba más factible encontrar a la mayor parte de los asesores, quienes durante la mañana suelen realizar visitas a clientes; en este caso, se entregaron los cuestionarios a cada colaborador simultáneamente en sus despachos. Finalmente, en el tercer día, se aplicó la encuesta a aquellos colaboradores del área de Créditos que no pudieron ser evaluados previamente.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

En este estudio, el soporte tecnológico que se utilizó fue el software Excel, para el análisis de los estadísticos descriptivos, y el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para el análisis de confiabilidad, validez y correlacional. En primer lugar, se aplicaron las pruebas que garantizaron que el instrumento estaba listo para ser procesado; para lo cual se utilizó, inicialmente, la Confiabilidad de Crombach, a fin de medir la consistencia interna de las dos variables: clima organizacional y motivación laboral; realizándose la confiabilidad por cada variable y por cada una de las dimensiones de cada

constructo. Los resultados obtenidos en esta primera prueba, permitieron proceder a realizar el análisis de validez de los dos constructos, a partir del análisis factorial, que, principalmente, permitió comprobar que los indicadores del instrumento empleado se agruparon efectivamente de acuerdo a sus dimensiones respectivas.

Finalmente, se aplicó una estadística descriptiva por cada constructo, tomando en cuenta las principales medidas de tendencia central, en este caso, la media de cada dimensión, con el fin de conocer la más valorada para cada constructo; para posteriormente probar la relación entre las dos variables, utilizando el análisis correlacional Rho de Spearman, pues los datos no siguieron una distribución normal, lo que fue determinado a partir de la Prueba de Normalidad de Shapiro Wilk.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 7

Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cuál es el grado de relación que existe entre el clima organizacional y la motivación laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo - 2018?	Determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y la motivación laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo – 2018	Existe una relación significativa alta entre el clima organizacional y la motivación laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo - 2018	CLIMA ORGANIZACIONAL	Cohesión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda mutua 2. Afinidad 3. Interés personal 4. Espíritu de trabajo en equipo
				Presión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carga laboral 2. Descanso laboral 3. Exigencia de trabajo
Apoyo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda por parte del jefe 2. Desarrollo profesional 3. Comunicación con el jefe 4. Respaldo del jefe 				
Reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la ejecución 2. Reconocimiento de puntos fuertes 				
Equidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favoritismo 2. Trato justo 				
Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de ideas propias 2. Formas de trabajo distintas 3. Autonomía para ejercer el cambio y solucionar problemas 				
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el nivel actual de las dimensiones del clima organizacional de las áreas de Operaciones y Créditos? ▪ ¿Cuál es el nivel actual de las dimensiones de la motivación laboral de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar el nivel actual de las dimensiones del clima organizacional de las áreas de Operaciones y Créditos ▪ Determinar el nivel actual de las dimensiones de la motivación laboral de 				

			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>las áreas de Operaciones y Créditos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Existen diferencias significativas de las medias de las dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral de las áreas de Operaciones y Créditos según las variables sociodemográficas? ▪ ¿Existe correlación entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la motivación laboral de las áreas de Operaciones y Créditos? 	<p>las áreas de Operaciones y Créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar si existen diferencias significativas de las medias de las dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral según las variables sociodemográficas de las áreas de Operaciones y Créditos ▪ Determinar si existe correlación entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la motivación laboral de las áreas de Operaciones y Créditos 		MOTIVACIÓN LABORAL	<p>Desmotivación</p> <p>Regulación Externa Social</p> <p>Regulación Externa Material</p> <p>Regulación Introyectada</p> <p>Regulación Identificada</p> <p>Motivación Intrínseca</p>	<p>1. Falta de valoración del esfuerzo</p> <p>1. Aprobación 2. Respeto 3. Crítica</p> <p>1. Compensación financiera 2. Seguridad laboral 3. Permanencia laboral</p> <p>1. Ego 2. Orgullo 3. Culpa 4. Vergüenza</p> <p>1. Valores personales 2. Importancia del esfuerzo 3. Significado personal</p> <p>1. Trabajo divertido 2. Trabajo interesante 3. Trabajo emocionante</p>
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN MUESTRA	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS			TIPO DE INVESTIGACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transversal ▪ No Experimental 	<p>Trabajadores del área de Operaciones y Créditos: 39 personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: Encuesta ▪ Instrumento: Cuestionario ▪ Análisis de Confiabilidad de Constructos: Alfa de Cronbach ▪ Análisis de Validez de Constructos: Análisis Factorial ▪ Prueba de Normalidad: Shapiro Wilk ▪ Análisis Correlacional: Rho de Spearman 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque Cuantitativo ▪ Tipo Aplicada ▪ Nivel Correlacional

3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación y que fueron recomendados por UCLA Center for Health Policy Research (2012) son los que a continuación se detallan:

- Confidencialidad: Se les informó a los participantes la protección de su información personal o identificable en la investigación, pues los cuestionarios serían respondidos de manera anónima.
- Consentimiento informado: Se informó a cada uno de los participantes acerca de los procedimientos de la investigación, su propósito, así como también información acerca de la institución académica en la que se realizaría la presentación del estudio; con lo cual, estos dieron su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la investigación.
- Respeto para los seres humanos participantes: Además de posibilitar que los participantes en la investigación mantengan protegida su privacidad, se respetó la opinión de cada comentario recibido y se permitió que estos tuvieran la opción de dejar la investigación si se presentaba algún inconveniente para continuar con la aplicación de los cuestionarios.

IV. Resultados y Discusión

En el presente capítulo se realizó un análisis de los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados a 39 colaboradores, siendo estos, un cuestionario adaptado de la Escala de Clima Organizacional desarrollada por Koys y DeCotiis, para medir la variable del clima organizacional; y la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) diseñada por Gagné et al. (2014), basada en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, para medir la variable de la motivación laboral.

Tabla 8
Categorías de las Escalas

Puntaje	Categoría
De 1 a 2.2	Bajo
> 2.2 a 3.4	Medio bajo
> 3.4 a 4.6	Promedio
> 4.6 a 5.8	Medio alto
> 5.8 a 7	Alto

Objetivo Específico 01: Determinar el nivel actual de las dimensiones del Clima Organizacional de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo – 2018

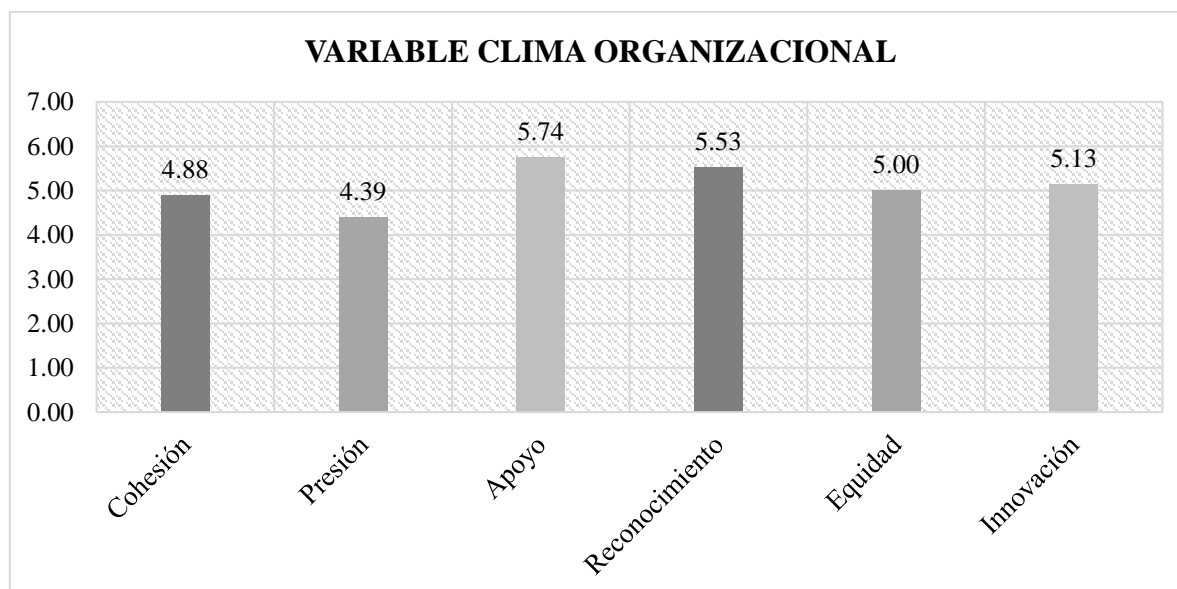


Figura 2 Clima Organizacional de una Caja Municipal Sede Chiclayo. Año 2018.

En la Figura 2, se puede observar que las dos dimensiones con un grado más elevado fueron Apoyo y Reconocimiento, con un nivel medio alto. En primer lugar, se encuentra el nivel de Apoyo, siendo los indicadores más favorables la facilidad de hablar con el jefe sobre problemas relacionados con el trabajo y la ayuda brindada siempre que se le necesita, evidenciando que la muestra de interés y escucha activa del jefe, aportan significativamente al Apoyo percibido. En el caso del Reconocimiento, la percepción de los colaboradores del rápido reconocimiento de su buena ejecución fue el indicador más elevado, lo que podría indicar que las felicitaciones y palabras de aliento de los superiores son verdaderamente apreciadas. Sin embargo, es importante mencionar, que los indicadores con menor nivel percibido fueron el interés del jefe por el desarrollo profesional de los colaboradores y el reconocimiento de sus puntos fuertes, lo que podría deberse a que no existen mayores oportunidades de ascender al área de Créditos, ni tampoco la organización de suficientes capacitaciones enfocadas en la mejora de desempeño y agilización de procesos, pues las realizadas, en su mayoría, son virtuales y están enfocadas en la adquisición de conocimientos de normas, procedimientos y lanzamiento de productos.

Asimismo, las dimensiones Innovación, Equidad y Cohesión, registraron un nivel medio alto, pero en un rango más inferior del intervalo. En cuanto a la Innovación, el indicador que alcanzó el nivel más elevado fue la percepción del incentivo que los colaboradores reciben, por parte de su jefe, para desarrollar sus propias ideas y brindarle sugerencias sobre su forma de hacer las cosas, sin embargo, por mucho tiempo estos han debido seguir un protocolo de autorizaciones y exhaustivos trámites en físico, que podrían haber generado la percepción de que no pueden encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

Con respecto a la Cohesión, la percepción de ayuda mutua entre colaboradores resultó ser el indicador más alto, sin embargo, las situaciones cotidianas en las que se ha evidenciado una falta de apoyo en el seguimiento de cartera de clientes cuando un colega se encuentra de vacaciones o en el alcance de metas en común en el área de Operaciones, que ha ocasionado rivalidades y discrepancias entre sub-áreas, podrían ser la razón de que la percepción del interés personal del uno con el otro y del trabajo en equipo, fueran los indicadores más bajos. En relación a la Equidad, el indicador más alto fue la percepción de un trato justo por parte del

jefe, siendo el indicador de favoritismo percibido el más bajo, lo que podría derivarse de la mayor oportunidad de ascender al área de Créditos que poseen los colaboradores hombres o de situaciones en las que se ha notado una mayor consideración en el seguimiento del proceso crediticio a colaboradores que llevan más tiempo laborando en la entidad.

Por el contrario, la dimensión Presión, pese a que alcanzó el grado más bajo, poseyó un nivel promedio, evidenciando, que si bien los colaboradores aprecian que los días libres poseídos no representan un indicador totalmente desfavorable, estos perciben que tienen poco tiempo para realizar la cantidad de trabajo encomendado, probablemente por la fuerte carga laboral que implica el alcance de buenos resultados al cierre de mes que, a su vez, logren demostrar su competitividad en la colocación de créditos, seguros y apertura de cuentas.

Finalmente, a excepción de la dimensión Presión, que obtuvo un nivel promedio, se identificó que las dimensiones del constructo Clima Organizacional obtuvieron un nivel medio alto, al igual que la investigación de García et al. (2017), en la que las dimensiones de este constructo alcanzaron, en general, un nivel medio alto percibido por los trabajadores de empresas de servicio mexicanas. De igual modo, en el análisis realizado por Basu (2017), se determinó que las dimensiones del clima organizacional obtuvieron un nivel medio alto entre los ejecutivos del sector bancario público y privado indio, siendo algunas de las dimensiones más elevadas; la Interacción Profesional y la Valoración y Reconocimiento. Es así como, este estudio, con la presente investigación, ratifica que el Reconocimiento es una de las dimensiones que contribuye significativamente al Clima Organizacional en el sector financiero. Esta similitud con los hallazgos de ambos estudios, puede deberse a que los componentes utilizados por los autores presentados, en su mayoría, siguen un enfoque subjetivo, al igual que la presente investigación, demostrando así que, la percepción de las condiciones laborales inherentes de las empresas pertenecientes al sector servicios tienden a propiciar un clima organizacional aceptable.

Objetivo Específico 02: Determinar el nivel actual de las dimensiones de la Motivación Laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo - 2018

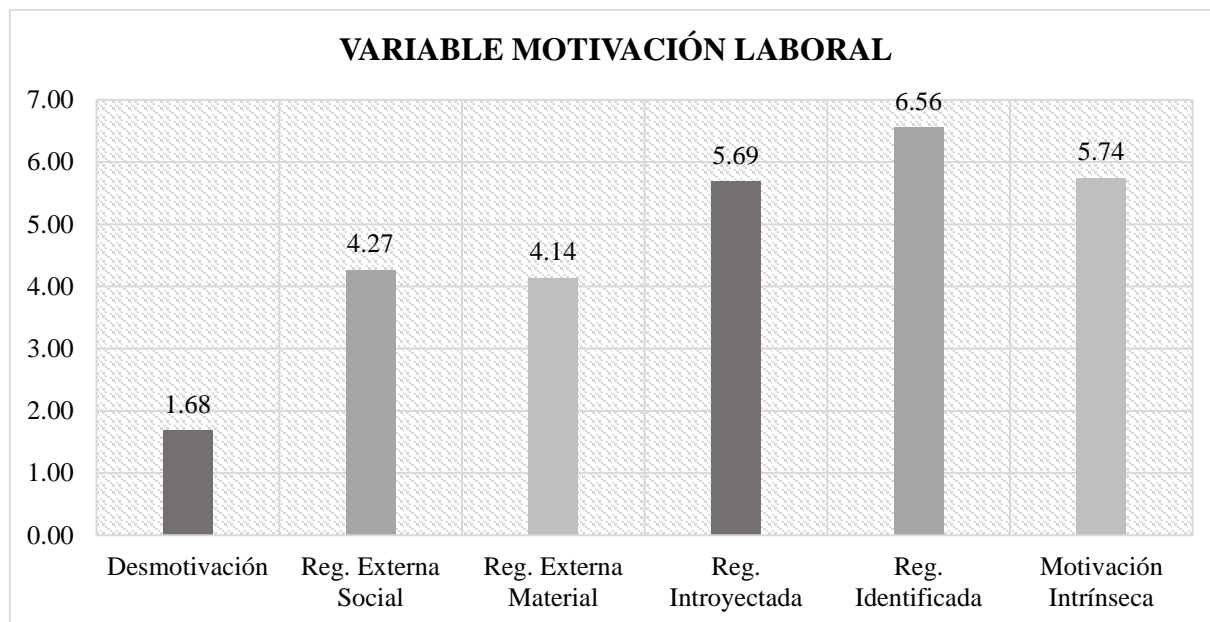


Figura 3 Motivación Laboral de una Caja Municipal Sede Chiclayo. Año 2018.

En la Figura 3, se pudo observar, en primer lugar, que la Desmotivación fue mínima, obteniendo un nivel bajo, lo que indica que, los colaboradores se sienten lo suficientemente motivados como para trabajar con un elevado esfuerzo, pues tienen un sentido de eficacia con respecto a sus resultados, lo que podría ser, en parte, gracias a la retroalimentación positiva que sus superiores les brindan por medio de su supervisión efectiva.

El resultado anterior, justifica que se proceda a determinar el nivel actual de las dimensiones de la Motivación Laboral; siendo la Regulación Identificada, la dimensión que predominó entre los colaboradores, con un nivel alto, lo que indica que los colaboradores se esfuerzan en su trabajo, principalmente, porque se identifican con el valor de su labor, considerando que su esfuerzo es importante y tiene un significado personal, ya sea, porque contribuye a su dignidad, superación personal, a su sustento familiar, o porque los hace sentirse útiles, al aplicar sus conocimientos.

En segunda instancia, se puede observar que la Motivación Intrínseca, obtuvo un nivel medio alto; por lo que este resultado demuestra que, si bien los colaboradores consideran a su labor divertida e interesante, al estar rodeados de procesos administrativos burocráticos, los estilos de dirección existentes no les proveen de un alto nivel de elección como para que estos se esfuercen principalmente en su trabajo porque es una fuente de disfrute inherente. A esta dimensión, le sigue la Regulación Introyectada, igualmente con un nivel medio alto; evidenciando que los colaboradores en una medida ligeramente inferior a la Motivación Intrínseca, se esfuerzan en su labor por fuerzas internas de presión, porque quieren probarse a sí mismos y sentirse bien consigo mismos, probablemente por la presión de tener que mantenerse competitivos en el alcance de metas.

La Regulación Externa Social, seguida de la Regulación Externa Material, constituyeron los tipos de regulación más bajos de este constructo, con un nivel promedio, lo que supone que la obtención de aprobación y respeto de otros y, en especial, la compensación financiera y la mayor seguridad laboral, no representan factores externos de total control sobre el comportamiento de los colaboradores. Lo que podría deberse a que las condiciones laborales de cohesión y equidad existentes no proveen estímulos sociales significativos, así como también, el tiempo de experiencia que poseen los colaboradores podría permitir que estos sientan mayor seguridad laboral, por lo que las recompensas materiales no son determinantes para su motivación laboral.

Guntert (2014), quien aplicó el mismo instrumento entre trabajadores de oficinas locales de compañías de seguros en Suiza, determinó en su estudio que, si bien la Regulación Externa fue la dimensión más baja, con un nivel promedio, la dimensión que predominó fue la Motivación Intrínseca, con un nivel alto, un resultado que difiere de la presente investigación; pues en este caso, los colaboradores, al seguir procesos administrativos burocráticos, no pueden experimentar mayor autonomía, la cual es esencial para esta regulación, reduciendo la posibilidad de que estos se esfuercen en su labor principalmente porque es agradable en sí misma. Por el contrario, en la investigación de Lohmann et al. (2017), en la que se midió la motivación laboral de las enfermeras de establecimientos de salud del gobierno en Burkina Faso, se identificó, al igual que la presente investigación, que la Regulación Externa

Económica fue la dimensión más baja, con un nivel medio bajo, mientras que la Regulación Identificada fue la predominante, con un nivel medio alto, demostrando que, existen instituciones en las que los colaboradores que desempeñan tareas de servicio y trato directo con el usuario, no son provistos de suficiente elección, al tener que seguir determinados protocolos y procesos administrativos. Dicho lo anterior, ambos estudios reafirman que la consideración del trabajo como fuente de satisfacción inherente y la identificación con el valor de la labor, suelen ser los factores predominantes en la regulación del comportamiento de los colaboradores, desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación, mientras que la obtención de compensación financiera es el factor menos determinante para esta regulación.

Objetivo Específico 03: Determinar si existen diferencias significativas de las medias de las dimensiones del Clima Organizacional y la Motivación Laboral según las variables sociodemográficas de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo - 2018

a) Variable Sociodemográfica Área de Trabajo

Tabla 9

Prueba de Muestras Independientes – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Área de Trabajo

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Cohesión	Se asumen varianzas iguales	3,343	,076	-4,162	37	,000	-1,64803	,39594	-2,45028	-,84577
	No se asumen varianzas iguales			-4,124	31,863	,000	-1,64803	,39963	-2,46218	-,83387
Presión	Se asumen varianzas iguales	,253	,618	,951	37	,348	,46491	,48866	-,52521	1,45504
	No se asumen varianzas iguales			,954	36,945	,346	,46491	,48749	-,52289	1,45272
Apoyo	Se asumen varianzas iguales	23,948	,000	-2,938	37	,006	-1,10789	,37705	-1,87188	-,34391
	No se asumen varianzas iguales			-2,885	24,100	,008	-1,10789	,38398	-1,90022	-,31556
Reconocimiento	Se asumen varianzas iguales	8,619	,006	-3,370	37	,002	-1,38421	,41069	-2,21634	-,55208
	No se asumen varianzas iguales			-3,311	24,363	,003	-1,38421	,41810	-2,24645	-,52197
Equidad	Se asumen varianzas iguales	7,910	,008	-3,640	37	,001	-1,74474	,47936	-2,71600	-,77347
	No se asumen varianzas iguales			-3,598	29,860	,001	-1,74474	,48496	-2,73536	-,75412
Innovación	Se asumen varianzas iguales	15,803	,000	-5,275	37	,000	-2,08421	,39511	-2,88478	-1,28364
	No se asumen varianzas iguales			-5,181	24,351	,000	-2,08421	,40225	-2,91378	-1,25464

Tabla 10

Estadísticas de grupo – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Área de Trabajo

Estadísticas de grupo					
	Área de Trabajo	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Cohesión	Operaciones	19	4,0395	1,44401	,33128
	Créditos	20	5,6875	,99959	,22351
Presión	Operaciones	19	4,6316	1,45252	,33323
	Créditos	20	4,1667	1,59128	,35582
Apoyo	Operaciones	19	5,1754	1,54508	,35447
	Créditos	20	6,2833	,66028	,14764
Reconocimiento	Operaciones	19	4,8158	1,67672	,38467
	Créditos	20	6,2000	,73270	,16384
Equidad	Operaciones	19	4,1053	1,80723	,41461
	Créditos	20	5,8500	1,12507	,25157
Innovación	Operaciones	19	4,0658	1,61340	,37014
	Créditos	20	6,1500	,70431	,15749

En la Tabla 9, se puede observar que las medias de las dimensiones Cohesión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación, presentaron diferencias significativas según el Área de Trabajo en la que se encuentran los colaboradores de la Caja Municipal estudiada, pues la Prueba T para la igualdad de medias determinó, para cada una de estas dimensiones, la existencia de una significancia menor a 0.05; a diferencia de la dimensión Presión, cuya media no presentó una diferencia significativa según el Área de Trabajo, al haber obtenido una significancia mayor a 0.05.

Es así, como en la Tabla 10, se puede observar que las medias de todas las dimensiones en las que se presentaron diferencias significativas, fueron mayores en el área de Créditos. En el caso de la Cohesión, podría ser debido a que en el área de Operaciones existen recurrentemente discrepancias entre las dos sub-áreas, Ventanilla y Plataforma, por la falta de apoyo en atención de clientes y en el alcance de metas que sirve para la obtención de comisiones en común, además, de que los colaboradores del área de Créditos dedican medio día a realizar trabajo de campo visitando a clientes, lo que supone un trabajo más individual en el que no se tiene que estar en constante interacción diaria con los compañeros de trabajo para conseguir sus propósitos, por lo que hay una menor probabilidad de que existan inconvenientes en el desarrollo de buenas relaciones laborales.

A su vez, el área de Créditos obtuvo una media superior en el Apoyo y Reconocimiento, situación que puede derivarse, principalmente, del hecho de que entre los colaboradores de Operaciones no existen mayores posibilidades de desarrollar una línea de carrera en el área de Créditos como analistas crediticios, ni tampoco la oportunidad de recibir capacitaciones útiles para adquirir el perfil multifuncional y de ventas exigido por la entidad, pues diariamente deben atender a un elevado número de clientes y diversos trámites. Esta situación ha podido generar una mala percepción en dicha área del apoyo del jefe para el desarrollo profesional de los colaboradores y del reconocimiento de la buena ejecución y los puntos fuertes de estos.

Con respecto a la Equidad, el menor nivel obtenido por el área de Operaciones, podría ser debido a que los colaboradores de esta área, perciben que existe una asignación de comisiones por alcance de metas, en común, para toda el área, pese a que no todos los colaboradores de las dos sub-áreas colocan el mismo esfuerzo y dedicación en la labor. Por otro lado, en cuanto a la Innovación, esta poseyó una media mayor en el área de Créditos, lo que podría ser debido a que los Jefes de Créditos, al realizar una labor de acompañamiento a los colaboradores en el proceso de evaluación crediticia, es posible que, al tener un trato más directo con ellos, les permita tener más oportunidades de desarrollar sus propias ideas y brindarle al jefe sugerencias para mejorar sus formas de hacer las cosas.

Tabla 11

Prueba de Muestras Independientes – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Área de Trabajo

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
Desmotivación	Se asumen varianzas iguales	6,788	,013	2,300	37	,027	,85614	,37226	,10188	1,61040
	No se asumen varianzas iguales			2,252	21,947	,035	,85614	,38010	,06775	1,64453
Regulación Externa Social	Se asumen varianzas iguales	2,556	,118	-2,237	37	,031	-1,24342	,55578	-2,36953	-,11731
	No se asumen varianzas iguales			-2,221	33,510	,033	-1,24342	,55977	-2,38163	-,10521
Regulación Externa Material	Se asumen varianzas iguales	,040	,843	,421	37	,676	,24649	,58493	-,93868	1,43166
	No se asumen varianzas iguales			,422	36,953	,675	,24649	,58357	-,93598	1,42896
Regulación Introyectada	Se asumen varianzas iguales	,687	,413	,505	37	,617	,25789	,51091	-,77731	1,29310
	No se asumen varianzas iguales			,506	36,823	,616	,25789	,50928	-,77416	1,28995
Regulación Identificada	Se asumen varianzas iguales	2,233	,144	-,839	37	,407	-,29649	,35328	-1,01231	,41933
	No se asumen varianzas iguales			-,828	27,868	,415	-,29649	,35822	-1,03043	,43745
Motivación Intrínseca	Se asumen varianzas iguales	9,125	,005	-3,143	37	,003	-1,24474	,39610	-2,04730	-,44217
	No se asumen varianzas iguales			-3,093	26,050	,005	-1,24474	,40246	-2,07193	-,41754

Tabla 12

Estadísticas de grupo – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Área de Trabajo

Estadísticas de grupo					
	Área de Trabajo	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Desmotivación	Operaciones	19	2,1228	1,57218	,36068
	Créditos	20	1,2667	,53639	,11994
Regulación Externa Social	Operaciones	19	3,6316	1,96385	,45054
	Créditos	20	4,8750	1,48568	,33221
Regulación Externa Material	Operaciones	19	4,2632	1,74122	,39946
	Créditos	20	4,0167	1,90252	,42542
Regulación Introyectada	Operaciones	19	5,8246	1,49224	,34234
	Créditos	20	5,5667	1,68620	,37705
Regulación Identificada	Operaciones	19	6,4035	1,37248	,31487
	Créditos	20	6,7000	,76395	,17083
Motivación Intrínseca	Operaciones	19	5,1053	1,57939	,36234
	Créditos	20	6,3500	,78342	,17518

En la Tabla 11, se puede observar que las medias de las dimensiones Desmotivación, Regulación Externa Social y Motivación Intrínseca, presentaron diferencias significativas según el Área de Trabajo en la que se encuentran los colaboradores de la Caja Municipal estudiada, pues la Prueba T para la igualdad de medias determinó, para cada una de estas dimensiones, la existencia de una significancia menor a 0.05; a diferencia de las dimensiones Regulación Externa Material, Regulación Introyectada y Regulación Identificada, cuyas medias no presentaron una diferencia significativa según el Área de Trabajo, al haber obtenido una significancia mayor a 0.05.

Es así, como en la Tabla 12, se puede observar que la media de la Desmotivación fue mayor en el área de Operaciones, lo que evidenció que los colaboradores de esta área tienen un sentido de eficacia para el logro de los resultados deseados inferior al área de Créditos, probablemente, porque los Jefes de Créditos, al realizar una labor de acompañamiento a los colaboradores en el proceso de evaluación crediticia, al tener un trato más directo con ellos, les podría permitir tener más oportunidades de recibir una retroalimentación cercana y positiva de su trabajo. Por lo que se refiere a la Regulación Externa Social, esta poseyó una media superior en el área de Créditos, lo que demostró que

la obtención de aprobación y respeto de otros es algo más determinante para la motivación laboral de esta área, a diferencia del área de Operaciones, probablemente, porque en esta última existe una aparente falta de cohesión entre los colaboradores del área, lo que podría estar ocasionando que ellos se sientan menos motivados en su labor por estímulos sociales.

Así mismo, la media obtenida de la Motivación Intrínseca fue mayor en el área de Créditos, probablemente porque los colaboradores del área de Operaciones difícilmente reciben la oportunidad de superarse profesionalmente a partir de una línea de carrera, lo que, a su vez, ocasiona que muchos no puedan actuar en base a metas personales y continúen desempeñando actividades monótonas en las que podrían estar perdiendo interés y el disfrute inherente.

b) Variable Sociodemográfica Sexo

Tabla 13

Prueba de Muestras Independientes – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Sexo

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Cohesión	Se asumen varianzas iguales	2,878	,098	-4,371	37	,000	-1,71658	,39272	-2,51230	-,92085
	No se asumen varianzas iguales			-4,533	36,987	,000	-1,71658	,37869	-2,48389	-,94927
Presión	Se asumen varianzas iguales	,111	,741	,004	37	,997	,00178	,49856	-1,00839	1,01195
	No se asumen varianzas iguales			,003	30,599	,997	,00178	,51173	-1,04246	1,04602
Apoyo	Se asumen varianzas iguales	20,747	,000	-2,605	37	,013	-1,01070	,38801	-1,79687	-,22452
	No se asumen varianzas iguales			-2,860	29,362	,008	-1,01070	,35334	-1,73298	-,28841
Reconocimiento	Se asumen varianzas iguales	7,696	,009	-2,806	37	,008	-1,20588	,42975	-2,07663	-,33513
	No se asumen varianzas iguales			-3,073	29,933	,004	-1,20588	,39240	-2,00735	-,40442
Equidad	Se asumen varianzas iguales	8,237	,007	-2,866	37	,007	-1,45989	,50937	-2,49198	-,42781
	No se asumen varianzas iguales			-3,028	35,942	,005	-1,45989	,48217	-2,43783	-,48196
Innovación	Se asumen varianzas iguales	16,950	,000	-3,774	37	,001	-1,69051	,44796	-2,59815	-,78286
	No se asumen varianzas iguales			-4,096	31,788	,000	-1,69051	,41274	-2,53145	-,84956

Tabla 14
Estadísticas de grupo – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Sexo

Estadísticas de grupo					
	Sexo	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Cohesión	Mujer	22	4,1364	1,34900	,28761
	Hombre	17	5,8529	1,01573	,24635
Presión	Mujer	22	4,3939	1,40157	,29882
	Hombre	17	4,3922	1,71284	,41542
Apoyo	Mujer	22	5,3030	1,50100	,32001
	Hombre	17	6,3137	,61769	,14981
Reconocimiento	Mujer	22	5,0000	1,65472	,35279
	Hombre	17	6,2059	,70841	,17181
Equidad	Mujer	22	4,3636	1,82693	,38950
	Hombre	17	5,8235	1,17182	,28421
Innovación	Mujer	22	4,3977	1,69674	,36175
	Hombre	17	6,0882	,81940	,19873

En primer lugar, resulta importante mencionar que, de acuerdo con la Prueba T para la igualdad de medias, las medias de las dimensiones de la Motivación Laboral no presentaron diferencias significativas según Sexo, pues se determinó para cada una de ellas, la existencia de una significancia mayor a 0.05 (Véase Tabla 31 en Anexo 05).

Por el contrario, en la Tabla 13, se puede observar que las medias de las dimensiones Cohesión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación, presentaron diferencias significativas según el Sexo de los colaboradores de las áreas de Operaciones y Créditos de la Caja Municipal estudiada, pues la Prueba T para la igualdad de medias determinó, para cada dimensión, la existencia de una significancia menor a 0.05; con excepción de la dimensión Presión, cuya media no presentó una diferencia significativa según el Sexo, al haber obtenido una significancia mayor a 0.05.

En la Tabla 14, se identifica que las medias de todas las dimensiones en las que se presentaron diferencias significativas, fueron mayores en los hombres; esto se explica porque casi la totalidad de hombres labora en el área de Créditos y la mayoría de mujeres labora en el área de Operaciones, por lo que, al tener, el área de Créditos, mejores disposiciones organizacionales, resulta evidente que los hombres posean un mayor nivel en

las dimensiones del Clima Organizacional. En el caso de la Cohesión, podría ser debido a que la mayoría de mujeres desempeña tareas netamente de oficina y en constante interacción con los compañeros de trabajo, por lo que existe mayor probabilidad de que estas colaboradoras puedan notar a más detalle las actitudes de los demás, así como también, podrían surgir, en mayor medida, discrepancias entre ellas.

El Apoyo y el Reconocimiento poseyeron una media superior en los hombres, pues, como se esperaba, las mujeres, al pertenecer, en su mayoría al área de Operaciones, se cree que estas colaboradoras no han recibido suficientes capacitaciones útiles que les permitan adquirir el perfil multifuncional y de ventas exigido por la entidad; ni tampoco mayor posibilidad de desarrollar una línea de carrera en el área de Créditos como analistas crediticios; lo que podría estar generando la percepción de que al jefe no le interesa el desarrollo profesional del colaborador ni brinda su ayuda siempre que resulta necesario, además de su falta de reconocimiento de los puntos fuertes de estas colaboradoras.

Así mismo, la Equidad fue mayor en los hombres, lo que podría deberse a que las mujeres, como se mencionó previamente, al laborar casi en su totalidad en el área de Operaciones, perciben que no reciben un trato justo de los directivos al no ser consideradas para ascender como asesores crediticios, además de la creencia de que existe una asignación de comisiones por alcance de metas en común, para toda el área, indistintamente del esfuerzo y dedicación que cada sub-área coloca en la labor. Finalmente, la Innovación también obtuvo una media superior en los hombres, probablemente, porque las mujeres perciben que están sujetas a la realización de un mayor número de trámites exhaustivos con documentos físicos, además del trabajo con una mayor concurrencia de clientes, en comparación con los colaboradores del Área de Créditos, lo que ha generado la creencia de que hace falta el apoyo de un sistema virtual que permita simplificar los procesos; esto podría dificultarles percibir que pueden enfrentar antiguos problemas operativos y hacer su trabajo de distintas formas.

c) Variable Sociodemográfica Tiempo de Permanencia

Tabla 15

ANOVA de un factor – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Tiempo de Permanencia

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cohesión	Entre grupos	4,118	3	1,373	,609	,613
	Dentro de grupos	78,862	35	2,253		
	Total	82,981	38			
Presión	Entre grupos	24,999	3	8,333	4,615	,008
	Dentro de grupos	63,195	35	1,806		
	Total	88,194	38			
Apoyo	Entre grupos	2,731	3	,910	,527	,667
	Dentro de grupos	60,483	35	1,728		
	Total	63,214	38			
Reconocimiento	Entre grupos	4,824	3	1,608	,754	,528
	Dentro de grupos	74,651	35	2,133		
	Total	79,474	38			
Equidad	Entre grupos	2,317	3	,772	,245	,864
	Dentro de grupos	110,183	35	3,148		
	Total	112,500	38			
Innovación	Entre grupos	3,045	3	1,015	,372	,774
	Dentro de grupos	95,560	35	2,730		
	Total	98,606	38			

Tabla 16

Subconjuntos Homogéneos – Presión y Tiempo de Permanencia

Presión			
HSD Tukey ^{a,b}			
Tiempo de Permanencia	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Hasta 2 años	11	3,1818	
Mayor de 2 a 4 años	11	4,6061	4,6061
Mayor de 4 a 8 años	8	4,7500	4,7500
Mayor de 8 años	9		5,2963
Sig.		,069	,678
Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.			

En primer lugar, resulta importante mencionar que, a partir del ANOVA de un factor, se determinó que las dimensiones de la Motivación Laboral poseyeron una significancia mayor de 0.05, por lo que las medias de estas dimensiones no presentaron diferencias significativas según el Tiempo de Permanencia (Véase Tabla 32 en Anexo 05).

A su vez, en la Tabla 15, se puede observar que, únicamente, la media de la dimensión Presión, presentó una diferencia significativa según el Tiempo de Permanencia de los colaboradores en la Caja Municipal estudiada, pues el ANOVA de un factor determinó, para esta dimensión, la existencia de una significancia menor a 0.05; a diferencia de las otras cinco dimensiones del Clima Organizacional, cuyas medias no presentaron una diferencia significativa según el Tiempo de Permanencia, al haber obtenido una significancia mayor a 0.05.

Es así, como en la Tabla 16, se identifica que la diferencia significativa de medias de la dimensión Presión, se encontró entre el tiempo de permanencia de hasta dos años y el tiempo de permanencia mayor de ocho años, siendo este último el que poseyó la media superior, demostrando que los colaboradores que llevan laborando la mayor cantidad de años en la entidad, percibieron un mayor nivel de presión. Esto podría ser debido a la mayor carga laboral asumida, pues se entiende que, al poseer una larga trayectoria laboral, estos colaboradores en la actualidad podrían estar poseyendo mayores responsabilidades en la entidad. Por otro lado, esta mayor presión percibida podría deberse a las posibles obligaciones familiares poseídas, además de la presión interna que supone el deseo de mantener la competitividad en el desempeño, principalmente, para no perder la oportunidad de continuar creciendo profesionalmente.

Objetivo Específico 04: Determinar si existe correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional y las dimensiones de la Motivación Laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo - 2018

En primer lugar, se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk (véase Tabla 35 en Anexo 06), en vista de que la muestra estudiada fue menor a 50 individuos. En esta se detalló que, con excepción de la Cohesión, la Presión y la Regulación Externa Material, los componentes de las variables estudiadas obtuvieron una significancia menor a 0.05, por ende, se pudo afirmar que los datos no siguieron una distribución normal; lo que supuso la aplicación de la correlación de Rho de Spearman.

Tabla 17

Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Martínez y Campos (2015)

Tabla 18

Correlación de las dimensiones del Clima Organizacional y las dimensiones de la Motivación Laboral

		Desmotivación	Regulación Externa Social	Regulación Externa Material	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Motivación Intrínseca
Cohesión	Correlación Spearman	-0,175	0,299	-0,027	-0,281	0,138	,451** moderada
	Sig. (bilateral)	0,286	0,064	0,872	0,083	0,401	0,004
	N	39	39	39	39	39	39
Presión	Correlación Spearman	0,099	-,321* baja	-0,085	0,037	-,485** moderada	-,594** moderada
	Sig. (bilateral)	0,548	0,047	0,609	0,822	0,002	0,000
	N	39	39	39	39	39	39
Apoyo	Correlación Spearman	-0,153	,435** moderada	0,006	-0,047	,368* baja	,414** moderada
	Sig. (bilateral)	0,353	0,006	0,971	0,775	0,021	0,009
	N	39	39	39	39	39	39
Reconocimiento	Correlación Spearman	-0,231	,397* baja	-0,015	0,056	0,254	,423** moderada
	Sig. (bilateral)	0,158	0,012	0,928	0,734	0,119	0,007
	N	39	39	39	39	39	39
Equidad	Correlación Spearman	-0,144	0,294	0,149	0,023	0,157	,400* moderada
	Sig. (bilateral)	0,383	0,069	0,364	0,888	0,340	0,012
	N	39	39	39	39	39	39
Innovación	Correlación Spearman	-0,264	,442** moderada	0,081	-0,046	0,281	,592** moderada
	Sig. (bilateral)	0,105	0,005	0,623	0,780	0,083	0,000
	N	39	39	39	39	39	39

*Correlación significativa en el nivel 0,05

**Correlación significativa en el nivel 0,01

En primer lugar, a partir de la Tabla 18, se observa, que la Cohesión, únicamente poseyó una correlación positiva moderada con la Motivación Intrínseca; un resultado apoyado por Deci y Ryan (2000b), quienes manifiestan que la necesidad de relación tiene un rol en el mantenimiento de la motivación intrínseca, pues una base relacional estable puede proveer un sentido de seguridad que hace que esta regulación sea más fuerte. Sin embargo, es importante resaltar que no poseyó correlación con ningún otro tipo de regulación, lo que puede deberse a

que en la entidad, especialmente en el área de Operaciones, no se evidencia una ejecución de tareas operativas en consecución de objetivos en común, provocando que la percepción del trabajo en equipo y el interés personal entre colaboradores no sea lo suficientemente favorable; por lo que la cohesión no llega a ser el factor de soporte apropiado para la obtención de estímulos sociales, dificultando la existencia de una asociación con el esfuerzo por recompensas sociales y por la importancia y significado personal atribuidos a la labor.

En segunda instancia, se evidenció que la Presión, poseyó, únicamente, una correlación negativa moderada con la Regulación Identificada y la Motivación Intrínseca, y una correlación negativa baja con la Regulación Externa Social. Este resultado es respaldado por; Bakker y Demerouti (2014), quienes sostienen que los empleados agotados se cuestionan sobre el significado de su trabajo, y por Hussain et al. (2015), quien determina que el estrés y la carga laboral presentaron una correlación negativa significativa con la motivación extrínseca e intrínseca del sector bancario Pakistán. Esto puede deberse a que la existencia de una estabilidad laboral dependiente del alcance de metas según parámetros que pueden ser muy exigentes y la fuerte carga laboral, reducen el dinamismo de las operaciones a desempeñar y contribuyen a la percepción de un menor apoyo para que los colaboradores se sientan en control de su labor, y, por ende, a una menor posibilidad de que se esfuercen por el disfrute y la importancia y significado personal de su labor, e impide que le den mayor importancia a la obtención de estímulos sociales. Cabe mencionar, que la Presión no poseyó una correlación más alta con la Regulación Externa Social, probablemente, porque no depende directamente de la relación con los pares, sino de los factores estructurales de la gestión del trabajo.

Con respecto al Apoyo, se observa que presentó, únicamente, una correlación positiva moderada con la Regulación Externa Social y la Motivación Intrínseca, y una correlación positiva baja con la Regulación Identificada; algo que difiere de los postulado por Lohmann et al. (2017), quien determina que el apoyo organizacional, si bien poseyó una correlación positiva moderada con la Regulación Externa Social y la Motivación Intrínseca, también se correlacionó moderadamente con la Regulación Identificada y de manera baja con la Regulación Introyectada y la Regulación Externa Económica de los trabajadores de Salud en Burkina Faso. Esto puede deberse a que el interés y la disposición a escuchar por parte de los

superiores, permiten que los colaboradores sientan que son un recurso importante, lo que conlleva a que actúen en base a metas personales e intereses, y, por ende, a esforzarse más por el disfrute inherente de la realización de su trabajo, además de las recompensas sociales que obtendrían; sin embargo, la falta de oportunidad de recibir capacitaciones útiles y desarrollar una línea de carrera, especialmente en el área de Operaciones, puede estar generando una percepción general del apoyo del jefe para el desarrollo profesional no lo suficientemente determinante como para que se mantenga una correlación más alta con el esfuerzo por la importancia y el significado personal atribuido a la labor.

Por lo que se refiere al Reconocimiento, se observa que, únicamente, presentó una correlación positiva moderada con la Motivación Intrínseca y una correlación positiva baja con la Regulación Externa Social; notándose que no existió una correlación tan significativa con la Motivación Laboral; siendo un resultado que contrasta con la teoría bifactorial de Herzberg (como se citó en Bakker y Demerouti, 2014) y lo postulado por LaLiberte, Hewitt, & Larson (2004), quienes sugieren que el reconocimiento de los esfuerzos positivos y logros de los trabajadores constituye un factor motivador. Esto puede ser debido a que, los actos de apreciación personal por parte de los superiores para reforzar las conductas excelentes o un trabajo bien hecho, representan un factor que se asocia con el esfuerzo del colaborador por el disfrute inherente de la actividad; sin embargo, la falta de oportunidad de desarrollar una línea de carrera, especialmente, en el área de Operaciones, estaría generando la percepción de que no se está recibiendo un reconocimiento significativo de los puntos fuertes, y, por ende, no sería un factor lo suficientemente asociado con el esfuerzo por recompensas sociales y la importancia y significado personal de la labor.

Con respecto a la Equidad, se observa que no poseyó una correlación alta con las dimensiones de la Motivación Laboral, presentando, únicamente, una correlación positiva moderada con la Motivación Intrínseca, la cual, al ser significativa al nivel 0.05, no fue tan relevante como las demás dimensiones del Clima Organizacional; siendo un resultado que contrasta con Cropanzano y Rupp (2003), quienes manifiestan que la justicia organizacional es relevante para la motivación, por ser un factor que importa a los trabajadores, al relacionarse con sus beneficios futuros, los procesos de asignación y el trato interpersonal. Esto puede

deberse a situaciones como, el trato particular a determinados colaboradores en el seguimiento de operaciones o la asignación de comisiones por igual a toda el área indistintamente del esfuerzo de cada colaborador, que estarían ocasionando que esta dimensión no esté ligada, en cierta medida, al desarrollo de relaciones afines o al reconocimiento de sentimientos que el colaborador espera percibir, lo que explicaría por qué la Equidad no está asociada significativamente con la intención de actuar en base a estímulos sociales, intereses y la importancia y significado personal que el colaborador le atribuye a su esfuerzo.

Finalmente, se evidenció que la Innovación, únicamente, poseyó una correlación positiva moderada con la Regulación Externa Social y la Motivación Intrínseca. Como sostienen Grant y Grant (2016), en una organización caracterizada por su apertura y apoyo brindado, en la que los individuos son aprovisionados y empoderados, el proceso creativo inicia naturalmente, trayendo consigo niveles elevados de motivación y compromiso. Esta situación puede deberse a que los colaboradores, al percibir que son animados a tener iniciativa y brindar sugerencias para la mejora de procesos operativos que sean activamente escuchadas por los superiores, son provistos de cierta elección y reconocimiento, lo que satisface las necesidades de autonomía y competencia, y, por ende, favorece la Motivación Intrínseca, así como también, la Regulación Externa Social, pues el apoyo percibido trae consigo recompensas sociales. Sin embargo, la inexistencia de procesos virtuales más efectivos y una estructura organizacional más flexible, pueden estar ocasionando que los colaboradores perciban que sus sugerencias no tienen un verdadero efecto en la solución de problemas, impidiendo que la Innovación sea determinante para que el colaborador se esfuerce más por la importancia y el significado personal atribuido a su labor.

Cabe mencionar, que, con excepción de las dimensiones Presión y Apoyo, no se presentó correlación de los demás componentes con la Regulación Identificada; esto puede deberse a que, al ser una dimensión profundamente ligada a los valores personales, se entiende que pueden ser factores no organizacionales, como la educación familiar o el entorno social, los que principalmente impactan de manera correlacional a esta dimensión.

A su vez, se evidencia que, si bien las dimensiones del Clima Organizacional no poseían correlación con todas las dimensiones de la Motivación Laboral, estas sí poseían una correlación en común con la dimensión Motivación Intrínseca, un resultado importante, pues, como afirma Deci & Ryan, (2000b), esta motivación representa el prototipo de las actividades auto-determinadas, siendo una función básica de crecimiento psicológico de por vida, asociada con un mejor aprendizaje, persistencia de comportamiento, desempeño y bienestar.

Tabla 19
Hipótesis Correlacionales

HIPOTESIS	ENUNCIADO	CORRELACIÓN SPEARMAN	SIG.	CONDICIÓN
Cohesión 1-1	Existe correlación entre la Cohesión y la Desmotivación.	0,175	0,286	RECHAZADA
Cohesión 1-2	Existe correlación entre la Cohesión y la Regulación Externa Social.	0,299	0,064	RECHAZADA
Cohesión 1-3	Existe correlación entre la Cohesión y la Regulación Externa Material.	0,027	0,872	RECHAZADA
Cohesión 1-4	Existe correlación entre la Cohesión y la Regulación Introyectada.	0,281	0,083	RECHAZADA
Cohesión 1-5	Existe correlación entre la Cohesión y la Regulación Identificada.	0,138	0,401	RECHAZADA
Cohesión 1-6	Existe correlación entre la Cohesión y la Motivación Intrínseca.	0,451**	0,004	ACEPTADA
Presión 2-1	Existe correlación entre la Presión y la Desmotivación.	0,099	0,548	RECHAZADA
Presión 2-2	Existe correlación entre la Presión y la Regulación Externa Social.	0,321*	0,047	ACEPTADA
Presión 2-3	Existe correlación entre la Presión y la Regulación Externa Material.	0,085	0,609	RECHAZADA
Presión 2-4	Existe correlación entre la Presión y la Regulación Introyectada.	0,037	0,822	RECHAZADA

Presión 2-5	Existe correlación entre la Presión y la Regulación Identificada.	0,485**	0,002	ACEPTADA
Presión 2-6	Existe correlación entre la Presión y la Motivación Intrínseca.	0,594**	0,000	ACEPTADA
Apoyo 3-1	Existe correlación entre el Apoyo y la Desmotivación.	0,153	0,353	RECHAZADA
Apoyo 3-2	Existe correlación entre el Apoyo y la Regulación Externa Social.	0,435**	0,006	ACEPTADA
Apoyo 3-3	Existe correlación entre el Apoyo y la Regulación Externa Material.	0,006	0,971	RECHAZADA
Apoyo 3-4	Existe correlación entre el Apoyo y la Regulación Introyectada.	0,047	0,775	RECHAZADA
Apoyo 3-5	Existe correlación entre el Apoyo y la Regulación Identificada.	0,368*	0,021	ACEPTADA
Apoyo 3-6	Existe correlación entre el Apoyo y la Motivación Intrínseca.	0,414**	0,009	ACEPTADA
Reconoc. 4-1	Existe correlación entre el Reconocimiento y la Desmotivación.	0,231	0,158	RECHAZADA
Reconoc. 4-2	Existe correlación entre el Reconocimiento y la Regulación Externa Social.	0,397*	0,012	ACEPTADA
Reconoc. 4-3	Existe correlación entre el Reconocimiento y la Regulación Externa Material.	0,015	0,928	RECHAZADA
Reconoc. 4-4	Existe correlación entre el Reconocimiento y la Regulación Introyectada.	0,056	0,734	RECHAZADA
Reconoc. 4-5	Existe correlación entre el Reconocimiento y la Regulación Identificada.	0,254	0,119	RECHAZADA
Reconoc. 4-6	Existe correlación entre el Reconocimiento y la Motivación Intrínseca.	0,423**	0,007	ACEPTADA
Equidad 5-1	Existe correlación entre la Equidad y la Desmotivación.	0,144	0,383	RECHAZADA

Equidad 5-2	Existe correlación entre la Equidad y la Regulación Externa Social.	0,294	0,069	RECHAZADA
Equidad 5-3	Existe correlación entre la Equidad y la Regulación Externa Material.	0,149	0,364	RECHAZADA
Equidad 5-4	Existe correlación entre la Equidad y la Regulación Introyectada.	0,023	0,888	RECHAZADA
Equidad 5-5	Existe correlación entre la Equidad y la Regulación Identificada.	0,157	0,340	RECHAZADA
Equidad 5-6	Existe correlación entre la Equidad y la Motivación Intrínseca.	0,400*	0,012	ACEPTADA
Innovación 6-1	Existe correlación entre la Innovación y la Desmotivación.	0,264	0,105	RECHAZADA
Innovación 6-2	Existe correlación entre la Innovación y la Regulación Externa Social.	0,442**	0,005	ACEPTADA
Innovación 6-3	Existe correlación entre la Innovación y la Regulación Externa Material.	0,081	0,623	RECHAZADA
Innovación 6-4	Existe correlación entre la Innovación y la Regulación Introyectada.	0,046	0,780	RECHAZADA
Innovación 6-5	Existe correlación entre la Innovación y la Regulación Identificada.	0,281	0,083	RECHAZADA
Innovación 6-6	Existe correlación entre la Innovación y la Motivación Intrínseca.	0,592**	0,000	ACEPTADA

*Correlación significativa en el nivel 0,05

**Correlación significativa en el nivel 0,01

Objetivo General: Determinar el grado de relación que existe entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de una Caja Municipal Sede Chiclayo – 2018

Como se puede observar en la Tabla 19, al haberse aceptado solo doce correlaciones de las treinta y seis correlaciones esperadas, siendo ocho correlaciones significativas en el nivel 0.01

y las otras cuatro correlaciones significativas en el nivel 0.05, se determinó que el clima organizacional presentó una relación baja con la motivación laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de la Caja Municipal en estudio, a diferencia de la investigación realizada por Ordoñez y Falen (2018) quienes determinaron la existencia de una relación positiva alta entre el clima organizacional y la motivación laboral de la Empresa Servicios y Cobranza e Inversiones S.A.C. – Grupo Scotiabank; lo que, precisamente, puede deberse a que, en el presente estudio, las dimensiones del clima organizacional no presentan correlación con la Desmotivación, la Regulación Externa Material y la Regulación Introyectada, obteniendo, únicamente, una correlación con la Regulación Externa Social, la Motivación Intrínseca y la Regulación Identificada; un resultado similar al obtenido por Castillo (2014), quien determinó que el clima organizacional de las áreas de ventas y relaciones públicas de una empresa del sector privado solo presentó correlación con la regulación identificada y la motivación intrínseca.

Este hallazgo indica que, una variación en el Clima Organizacional traería consigo una variación, principalmente, en el comportamiento de la Motivación Intrínseca y la Regulación Externa Social, y una variación más ligera en la Regulación Identificada. Es importante resaltar que, la relación existente con la Regulación Externa Social y no con la Regulación Externa Material, puede ser debido a que, al tratarse de dimensiones que forman parte de la medición de un clima, básicamente, psicológico, estas se encuentran más asociadas a recompensas de tipo social, como el respeto y la aprobación, que sirven de estímulos para que el colaborador se esfuerce en su labor, siendo estos unos incentivos que, principalmente, se derivan del Apoyo, el Reconocimiento y la Innovación.

A su vez, se debe destacar, que la falta de correlación con la Desmotivación, al tratarse de un tipo de motivación que busca medir el sentido de eficacia y control que una persona posee con respecto a un resultado deseado, probablemente, se debe a que los factores que ejercen mayor impacto en su variación, serían la estabilidad emocional y las capacidades técnicas que los colaboradores han ido adquiriendo con su esfuerzo propio a lo largo de sus carreras.

Finalmente, se debe agregar que, la falta de correlación con la Regulación Introyectada, puede deberse a que, al tratarse de una regulación que nace de fuerzas internas de presión, pueden ser otros factores psicológicos o estructurales de mayor control, como la proposición de desafíos o retos, los que promueven en mayor magnitud este tipo de regulación.

V. Conclusiones

- Existe una relación baja entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral de las áreas de Operaciones y Créditos de la Caja Municipal objeto de estudio, demostrando que una variación del Clima Organizacional no tendría un efecto determinante en la variación de la Motivación Laboral desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación.
- Las dimensiones del Clima Organizacional poseen un nivel medio alto, a excepción de la Presión, que posee un nivel promedio; es así como, en el análisis de cada dimensión, se evidencian ciertos factores que afectan la existencia de un ambiente laboral idóneo, como la percepción que se tiene de la oportunidad de desarrollo profesional, el reconocimiento de puntos fuertes, el incentivo para encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas, el trabajo en equipo y, especialmente, la presión del tiempo para la realización del trabajo.
- La Desmotivación es mínima, con un nivel bajo, siendo la Regulación Identificada, la dimensión de la Motivación Laboral que predomina con un nivel alto, seguida de la Motivación Intrínseca y la Regulación Introyectada, con un nivel medio alto, la Regulación Externa Social y, finalmente, la Regulación Externa Material, ambas con un nivel promedio; lo que demuestra que las recompensas materiales no son determinantes para la motivación laboral de las áreas, y, por otro lado, que los colaboradores se esfuerzan en su labor, principalmente, porque la consideran importante y encuentran un significado personal en ella, ya sea de superación profesional, sustento familiar o de utilidad.
- Existen diferencias significativas de las medias de la Cohesión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación, según la variable Sexo y Área de Trabajo; de las medias de la Desmotivación, Regulación Externa Social y Motivación Intrínseca, según la variable Área de Trabajo; y, por último, de la Presión, según la variable Tiempo de Permanencia; evidenciando que las medias de las dimensiones de ambas variables, presentan diferencias significativas, en mayor magnitud, según el Área de Trabajo, siendo estas más favorables para el área de Créditos; lo que indica que los problemas de mayor envergadura que se presencian en el área de Operaciones, especialmente la falta de capacitaciones útiles, de desarrollo de línea de carrera,

de apoyo de un sistema virtual para la simplificación de procesos, y la existencia de discrepancias entre sub-áreas, provocan que las condiciones del Clima Organizacional y la Motivación Laboral no sean lo suficientemente adecuadas en esta área.

- Existen doce de las treinta y seis correlaciones esperadas entre las dimensiones del Clima Organizacional y las dimensiones de la Motivación Laboral; demostrándose que, especialmente, la mejora del respaldo de los superiores, el incentivo al cambio y la creatividad, y la demanda de tiempo con respecto a la finalización de tareas, tienen el potencial de contribuir a que el colaborador se sienta más motivado por el disfrute, la importancia y el significado personal de la actividad y las recompensas sociales que espera recibir.

VI. Recomendaciones

- Sería conveniente, que el Supervisor de Operaciones y el Jefe de Créditos ejerzan una supervisión cercana de la rutina diaria de los colaboradores, especialmente durante la segunda quincena de cada mes, hasta conocer las deficiencias en las operaciones que podrían estar ocasionando la acumulación de trabajo; esto con la finalidad de disminuir la Presión organizacional. Así mismo, resultaría provechoso, que el Administrador de Agencia programe tres capacitaciones al año, enfocadas en la mejora de desempeño y optimización de procesos, a través de la simulación de operaciones, para mejorar la percepción, no solo del Apoyo organizacional, sino también de la Cohesión, pues serviría como un espacio en el que los colaboradores podrían interactuar fuera del trabajo y entablar mayor afinidad entre ellos.
- Cuando exista rotación de personal en el área de Créditos de la propia sede o cuando se haya iniciado un proceso de reclutamiento para otra sede por motivo de apertura, el área de Recursos Humanos debería brindar la oportunidad a los colaboradores del área de Operaciones de desarrollar una línea de carrera como analistas crediticios, a través de un proceso de selección que tome como criterio los años de experiencia, el rendimiento y el carácter del colaborador que desea postular; con el propósito de mejorar su Motivación Intrínseca.
- Así mismo, el Administrador de Agencia, podría destinar un tiempo de las reuniones ejecutivas mensuales, a la concientización de la importancia del trabajo en equipo, así como también, programar una reunión trimestral, destinada a la escucha activa de sugerencias para la resolución de problemas operativos, especialmente convocando, en ambas, a los colaboradores del área de Operaciones; de esta manera se podrá fortalecer la unidad entre colaboradores, así como también, tomar acción y comunicar al Gerente de Unidades de Negocio, la importancia de las mejoras sugeridas, como podría ser, una de ellas, la implementación de una transformación digital que permita facilitar el proceso de auditoría y reducir los exhaustivos trámites en físico que perjudican la eficiencia de los procesos de atención de clientes y colocación de productos financieros.

- Para futuros estudios en los que se pretenda utilizar los modelos aplicados, sería conveniente replicar esta investigación en una población más amplia, con la finalidad de comprobar, con una mayor significancia, la existencia de una relación más alta entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral.

VII. Lista de Referencias

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 3, 1–28.
- Basu, R. (2017). Role of Organizational Climate: Innovative Work Behaviour in Indian Banks. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(1), 98–113.
- Bayarçelik, E. B., & Afacan Findikli, M. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403–411.
- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (Trillas, Ed.) (Cuarta rei). Mexico, D.F.
- Castillo Dávila, N. F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Revista Innovar*, 16(28), 13.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas): Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. *Revista UNIVERSUM*, 2(23), 65–85.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. (Universidad Pontificia Comillas, Ed.). Madrid, España.
- Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. (2011). *Guía Prevención de Riesgos Psicosociales en Bancos y Cajas*. Madrid, España. Retrieved from http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_bancosycajas/publication.pdf
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2003). An Overview of Organizational Justice: Implications for Work Motivation. In L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7th ed., pp. 82–95). New York: McGraw-Hill.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic

- Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dishman, L. (2015). Why People In Finance And Insurance Are The Unhappiest Employees. Retrieved July 25, 2018, from <https://www.fastcompany.com/3046257/why-finance-and-insurance-workers-among-the-unhappiest-employees>
- Dressler, G. (1979). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. (I. Prentice-Hall, Ed.). Cali.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2001). *Gobierno de Personas en la Empresa*. (U. de Piura, Ed.). Piura, Perú.
- Ferro Vásquez, J., Carvajal, J. C., Gómez Rada, C., García Rubiano, M., Gómez, I. Y., Sandoval Escobar, M., ... Vanegas García, M. (2013). *Psicología Organizacional*. (ECO Ediciones, Ed.). Bogotá, Colombia.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspley, A. K., ... Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gan Bustos, F., & Triguero I Prats, J. (2013). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. (Díaz de Santos, Ed.). Madrid, España.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. (Editorial UOC, Ed.). Barcelona, España.
- García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., & Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370–1384.
- García Velázquez, M. del R., Hernández Gracia, T. J., González Villegas, E., & Polo Jiménez, S. D. (2017). Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 37–48.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational Justice and Employee Engagement: Exploring the Linkage in Public Sector Banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628–652.
- Grant, A., & Grant, G. (2016). *The Innovation Race: How to Change a Culture to Change the*

- Game*. Melbourne: John Wiley & Sons.
- Guntert, S. T. (2014). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74–87.
- Gupta, N. (2015). Concerns in Organizational Climate: Research Perspectives of Indian Banking Sector. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(8), 60–63.
- Hussain, S. T., Lei, S., Abideen, Z., & Hussain, S. H. (2015). Motivation in the Perspective of Self Determination Theory (SDT) between Work Environment and Job Satisfaction in Banking Sector. *International Business Research*, 8(11), 39–48.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 273.
- LaLiberte, T. L., Hewitt, A. S., & Larson, S. A. (2004). Staff Motivation and Recognition. In *Staff Recruitment, Retention, and Training: Strategies for Community Human Services Organizations* (pp. 203–204). Minneapolis, Minnesota: Brookes Publishing Co.
- Lloréns Montes, F. J., Ruiz Moreno, A., & Molina Fernández, L. M. (2004). Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2), 167–180.
- Lohmann, J., Souares, A., Tiendrebéogo, J., Houfort, N., Robyn, P. J., Somda, S. M. A., & De Allegri, M. (2017). Measuring Health Workers' Motivation Composition: Validation of a Scale based on Self-Determination Theory in Burkina Faso. *Human Resources for Health*, 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12960-017-0208-1>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. (Grupo Editorial Patria, Ed.). Mexico, D.F.
- Martínez Rebollar, A., & Campos Francisco, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 36(3), 185.
- Ordoñez Ybañez, M., & Falen Eneque, J. M. (2018). *Influencia del Clima Laboral en la Motivación de los Trabajadores de la Empresa Servicios Cobranza e Inversiones SAC - Grupo Scotiabank - Chiclayo 2017*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Reeve, J. (2012). A Self-determination Theory Perspective on Student Engagement. *Handbook of Research on Student Engagement*, 149–172.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Pearson Educación, Ed.)

- (13a ed.). Mexico.
- Rochester Psychology. (2019). Self-Determination Theory. Retrieved from <http://selfdeterminationtheory.org/>
- Rodríguez Jouvencel, M. (2007). *Ergonomía Básica*. (Ediciones Díaz de Santos, Ed.). Madrid, España.
- Rusu, G., & Avasilcaia, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 52.
- Shami, G. M., Ramzan, M., & Rasool, A. (2013). An Empirical Study on Organizational Climate Prevail on Banking Sector of Pakistan and Perception of Employees Regarding Organization Climate. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(4), 17–22.
- Toro Alvarez, F. (2002). Análisis del Compromiso Organizacional en Empresas Colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 14–15.
- Toro Álvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional*. (Cincel, Ed.). Medellín, Colombia.
- UCLA Center for Health Policy Research. (2012). *Apéndice D: Consideraciones Éticas en Investigaciones con Seres Humanos*. Health Data. Los Angeles, California.
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. (E. M. Moderno, Ed.). Mexico, D.F.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoglu, G. (2013). Role of Innovation in the Relationship between Organizational Culture and Firm Performance: A Study of the Banking Sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 95.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447.

VIII. Anexos

8.1. Anexo 01: Cuestionario

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE UNA CAJA MUNICIPAL SEDE CHICLAYO - 2018

Encuesta realizada con la finalidad de determinar la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de una caja municipal sede Chiclayo en el año 2018.

INSTRUCCIONES: Por favor, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa con la que esté de acuerdo. Se le pide no dejar ninguna pregunta sin calificar. No hay respuestas buenas ni malas. Se mantendrá absoluta confidencialidad en sus respuestas, pues tiene carácter estrictamente académico. Se agradece su participación.

En donde:

TD Totalmente en desacuerdo
PD Parcialmente en desacuerdo
LD Ligeramente en desacuerdo
NAND Ni de acuerdo ni en desacuerdo

LA Ligeramente de acuerdo
PA Parcialmente de acuerdo
TA Totalmente de acuerdo

I. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

a) Sexo: Hombre ____ Mujer ____

b) Edad: Hasta 25 años ____ Mayor de 25 a 30 años ____
 Mayor de 30 a 35 años ____ Mayor de 35 a 40 años ____
 Mayor de 40 años ____

c) Tiempo de trabajar en la Organización: Hasta 2 años ____ Mayor de 2 a 4 años ____
 Mayor de 4 a 8 años ____ Mayor de 8 años ____

d) Área de Trabajo: Operaciones ____ Créditos ____

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

COHESIÓN		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
1	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.							
2	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.							
3	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno con el otro.							
4	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.							

PRESIÓN		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
5	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.							
6	Me siento como si nunca tuviese un día libre.							
7	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.							

APOYO		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
8	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito							
9	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.							
10	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.							
11	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.							

RECONOCIMIENTO		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
12	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.							
13	Mi jefe reconoce mis puntos fuertes.							

EQUIDAD		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
14	Mi jefe no tiene favoritos.							
15	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.							

INNOVACIÓN		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
16	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.							
17	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.							
18	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.							
19	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.							

III. MOTIVACIÓN LABORAL

Me esfuerzo en mi trabajo...

DESMOTIVACIÓN		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
1	Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
2	No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
3	No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.							

REGULACIÓN EXTERNA		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
4	...para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
5	...porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
6	...para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
7	...porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.							
8	...porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
9	...porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							

REGULACIÓN INTROYECTADA		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
10	...porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.							
11	...porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
12	...porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
13	...porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							

REGULACIÓN IDENTIFICADA		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
14	...porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
15	...porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.							
16	...porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.							

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA		TD	PD	LD	NAND	LA	PA	TA
17	...porque me divierto haciendo mi trabajo.							
18	...porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
19	...porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							

8.2. Anexo 02: Confiabilidad del instrumento

Tabla 20

Interpretación del Alfa de Cronbach

Valor Alfa de Cronbach	Apreciación
>0.9	Excelente
>0.8	Bueno
>0.7	Aceptable
>0.6	Cuestionable
>0.5	Pobre
<0.5	Inaceptable

Fuente: George y Mallery (1995)

Tabla 21

Confiabilidad del Instrumento: Clima Organizacional

VARIABLE	ALFA DE CRONBACH	INTERPRETACIÓN
Clima Organizacional	0.911	Excelente
DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH	INTERPRETACIÓN
Cohesión	0.912	Excelente
Presión	0.794	Aceptable
Apoyo	0.884	Bueno
Reconocimiento	0.949	Excelente
Equidad	0.927	Excelente
Innovación	0.926	Excelente

Tabla 22

Confiabilidad del Instrumento: Motivación Laboral

VARIABLE	ALFA DE CRONBACH	INTERPRETACIÓN
Motivación Laboral	0.834	Bueno
DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH	INTERPRETACIÓN
Desmotivación	0.878	Bueno
Regulación Externa Social	0.864	Bueno
Regulación Externa Material	0.826	Bueno
Regulación Introyectada	0.783	Aceptable
Regulación Identificada	0.981	Excelente
Motivación Intrínseca	0.952	Excelente

8.3. Anexo 03: Análisis de Validez

Tabla 23

Validez Discriminante de Clima Organizacional

Prueba de KMO y Bartlett – Variable Clima Organizacional		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,824
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	633,741
	Gl	153
	Sig.	0,000

Tabla 24
Validez Convergente de Clima Organizacional

Varianza Total Explicada de la Variable Clima Organizacional									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,647	53,597	53,597	9,647	53,597	53,597	3,628	20,153	20,153
2	2,198	12,213	65,810	2,198	12,213	65,810	3,434	19,077	39,231
3	1,535	8,526	74,336	1,535	8,526	74,336	2,537	14,094	53,325
4	0,817	4,539	78,875	0,817	4,539	78,875	2,278	12,654	65,979
5	0,705	3,916	82,791	0,705	3,916	82,791	2,052	11,397	77,376
6	0,672	3,735	86,526	0,672	3,735	86,526	1,647	9,150	86,526
7	0,427	2,372	88,898						
8	0,386	2,147	91,044						
9	0,351	1,952	92,997						
10	0,294	1,634	94,630						
11	0,239	1,330	95,960						
12	0,193	1,072	97,032						
13	0,175	0,974	98,006						
14	0,140	0,778	98,784						
15	0,096	0,531	99,315						
16	0,055	0,303	99,618						
17	0,039	0,217	99,834						
18	0,030	0,166	100,000						

Tabla 25

Matriz de Componente Rotado de Clima Organizacional

Matriz de componente rotado – Variable Clima Organizacional						
	Componente					
	Cohesión	Innovación	Apoyo	Presión	Equidad	Reconocimiento
Cohesión 1	0,785					
Cohesión 2	0,762					
Cohesión 3	0,899					
Cohesión 4	0,816					
Presión 5				0,822		
Presión 6				0,786		
Presión 7				0,879		
Apoyo 8			0,769			
Apoyo 9			0,778			
Apoyo 10			0,630			0,464
Reconoc 12		0,454				0,611
Reconoc 13						0,635
Equidad 14					0,812	
Equidad 15		0,416			0,704	
Innovac 16		0,628				
Innovac 17		0,859				
Innovac 18		0,658			0,421	
Innovac 19		0,803				

Tabla 26

Validez Discriminante de Motivación Laboral

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,706
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	589,154
	Gl	136
	Sig.	0,000

Tabla 27
Validez Convergente de Motivación Laboral

Varianza Total Explicada de la Variable Motivación Laboral									
Componente	Autovalores inicial			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,875	34,559	34,559	5,875	34,559	34,559	3,204	18,848	18,848
2	3,276	19,271	53,830	3,276	19,271	53,830	2,871	16,889	35,737
3	2,494	14,668	68,498	2,494	14,668	68,498	2,511	14,769	50,506
4	1,473	8,665	77,163	1,473	8,665	77,163	2,388	14,047	64,553
5	0,871	5,123	82,286	0,871	5,123	82,286	1,941	11,418	75,971
6	0,779	4,580	86,866	0,779	4,580	86,866	1,852	10,896	86,866
7	0,516	3,036	89,902						
8	0,419	2,462	92,365						
9	0,343	2,016	94,381						
10	0,286	1,682	96,063						
11	0,221	1,302	97,366						
12	0,159	0,933	98,299						
13	0,115	0,676	98,975						
14	0,071	0,418	99,393						
15	0,053	0,310	99,703						
16	0,037	0,219	99,923						
17	0,013	0,077	100,000						

Tabla 28

Matriz de Componente Rotado de Motivación Laboral

Matriz de Componente Rotado – Motivación Laboral						
	Componente					
	Regulación Identificada	Motivación Intrínseca	Desmotivac.	Regulación Externa Material	Regulación Introyectada	Regulación Externa Social
Desmotivac 1			0,840			
Desmotivac 2			0,948			
Desmotivac 3			0,859			
Ext. Social 4						0,872
Ext. Social 5						0,922
Ext. Material 7				0,835		
Ext. Material 8				0,842		
Ext. Material 9				0,785		
Introyectada 10	0,575				0,520	
Introyectada 12					0,790	
Introyectada 13					0,872	
Identificada 14	0,881					
Identificada 15	0,878					
Identificada 16	0,867	0,422				
Intrínseca 17		0,872				
Intrínseca 18	0,405	0,826				
Intrínseca 19		0,873				

8.4. Anexo 04: Estadísticos descriptivos - Promedio de preguntas por dimensión

Tabla 29

Promedio por Pregunta de la Variable Clima Organizacional

COHESIÓN	1	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	5,077
	2	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	4,897
	3	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno con el otro.	4,718
	4	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi empresa.	4,846
PRESIÓN	5	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	4,667
	6	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	4,231
	7	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	4,282
APOYO	8	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	5,846
	9	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	5,462
	10	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	5,923
RECONOCIMIENTO	12	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	5,590
	13	Mi jefe reconoce mis puntos fuertes.	5,462
EQUIDAD	14	Mi jefe no tiene favoritos.	4,821
	15	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	5,179
INNOVACIÓN	16	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	5,179
	17	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	5,103
	18	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	5,179
	19	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	5,077

Tabla 30

Promedio por Pregunta de la Variable Motivación Laboral

DESMOTIVACIÓN	1	Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.	1.872
	2	No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.	1.564
	3	No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.	1.615
REGULACIÓN EXTERNA SOCIAL	4	...para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	4,282
	5	...porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	4,256
REGULACIÓN EXTERNA MATERIAL	7	...porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.	3,692
	8	...porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.	4,051
	9	...porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.	4,667
REGULACIÓN INTROYECTADA	10	...porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.	6,154
	12	...porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.	6,000
	13	...porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.	4,923
REGULACIÓN IDENTIFICADA	14	...porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.	6,513
	15	...porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.	6,590
	16	...porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.	6,564
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	17	...porque me divierto haciendo mi trabajo.	5,846
	18	...porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.	5,744
	19	...porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.	5,641

8.5. Anexo 05: Diferencia de Medias

Tabla 31

Prueba de Muestras Independientes – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Sexo

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
Desmotivación	Se asumen varianzas iguales	4,528	,040	1,698	37	,098	,65597	,38639	-,12693	1,43887
	No se asumen varianzas iguales			1,874	28,238	,071	,65597	,35007	-,06084	1,37278
Regulación Externa Social	Se asumen varianzas iguales	1,069	,308	-1,809	37	,079	-1,03476	,57216	-2,19406	,12454
	No se asumen varianzas iguales			-1,853	36,784	,072	-1,03476	,55832	-2,16624	,09672
Regulación Externa Material	Se asumen varianzas iguales	,008	,928	,530	37	,599	,31194	,58878	-,88105	1,50493
	No se asumen varianzas iguales			,520	31,715	,607	,31194	,60023	-,91113	1,53501
Regulación Introyectada	Se asumen varianzas iguales	12,922	,001	2,084	37	,044	1,01872	,48887	,02817	2,00926
	No se asumen varianzas iguales			1,912	21,205	,070	1,01872	,53291	-,08888	2,12631
Regulación Identificada	Se asumen varianzas iguales	5,572	,024	1,114	37	,272	,39394	,35360	-,32252	1,11040
	No se asumen varianzas iguales			1,009	19,561	,325	,39394	,39048	-,42175	1,20963
Motivación Intrínseca	Se asumen varianzas iguales	,133	,717	-1,188	37	,242	-,52406	,44106	-1,41773	,36961
	No se asumen varianzas iguales			-1,173	32,662	,249	-,52406	,44695	-1,43375	,38562

Tabla 32

ANOVA de un factor – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Tiempo de Permanencia

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desmotivación	Entre grupos	8,011	3	2,670	1,904	,147
	Dentro de grupos	49,088	35	1,403		
	Total	57,100	38			
Regulación Externa Social	Entre grupos	11,458	3	3,819	1,163	,338
	Dentro de grupos	114,965	35	3,285		
	Total	126,423	38			
Regulación Externa Material	Entre grupos	7,315	3	2,438	,732	,540
	Dentro de grupos	116,622	35	3,332		
	Total	123,937	38			
Regulación Introyectada	Entre grupos	14,963	3	4,988	2,188	,107
	Dentro de grupos	79,789	35	2,280		
	Total	94,752	38			
Regulación Identificada	Entre grupos	2,320	3	,773	,622	,606
	Dentro de grupos	43,532	35	1,244		
	Total	45,852	38			
Motivación Intrínseca	Entre grupos	10,147	3	3,382	1,925	,144
	Dentro de grupos	61,511	35	1,757		
	Total	71,658	38			

Tabla 33

ANOVA de un factor – Clima Organizacional y Variable Sociodemográfica Edad

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cohesión	Entre grupos	3,670	4	,917	,393	,812
	Dentro de grupos	79,311	34	2,333		
	Total	82,981	38			
Presión	Entre grupos	11,362	4	2,840	1,257	,306
	Dentro de grupos	76,832	34	2,260		
	Total	88,194	38			
Apoyo	Entre grupos	3,700	4	,925	,528	,716
	Dentro de grupos	59,514	34	1,750		
	Total	63,214	38			
Reconocimiento	Entre grupos	5,451	4	1,363	,626	,647
	Dentro de grupos	74,023	34	2,177		
	Total	79,474	38			
Equidad	Entre grupos	8,391	4	2,098	,685	,607
	Dentro de grupos	104,109	34	3,062		
	Total	112,500	38			
Innovación	Entre grupos	7,390	4	1,848	,689	,605
	Dentro de grupos	91,215	34	2,683		
	Total	98,606	38			

Tabla 34

ANOVA de un factor – Motivación Laboral y Variable Sociodemográfica Edad

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Desmotivación	Entre grupos	5,862	4	1,466	,973	,435
	Dentro de grupos	51,237	34	1,507		
	Total	57,100	38			
Regulación Externa Social	Entre grupos	7,570	4	1,893	,541	,706
	Dentro de grupos	118,853	34	3,496		
	Total	126,423	38			
Regulación Externa Material	Entre grupos	5,843	4	1,461	,421	,793
	Dentro de grupos	118,095	34	3,473		
	Total	123,937	38			
Regulación Introyectada	Entre grupos	17,549	4	4,387	1,932	,128
	Dentro de grupos	77,204	34	2,271		
	Total	94,752	38			
Regulación Identificada	Entre grupos	2,913	4	,728	,577	,682
	Dentro de grupos	42,939	34	1,263		
	Total	45,852	38			
Motivación Intrínseca	Entre grupos	10,763	4	2,691	1,502	,223
	Dentro de grupos	60,895	34	1,791		
	Total	71,658	38			

8.6. Anexo 06: Pruebas de Normalidad

Tabla 35

Prueba de Normalidad para las variables Clima Organizacional y Motivación Laboral

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cohesión	,946	39	,059
Presión	,950	39	,084
Apoyo	,839	39	,000
Reconocimiento	,839	39	,000
Equidad	,896	39	,002
Innovación	,896	39	,002
Desmotivación	,619	39	,000
Regulación Externa Social	,938	39	,032
Regulación Externa Material	,954	39	,113
Regulación Introyectada	,792	39	,000
Regulación Identificada	,476	39	,000
Motivación Intrínseca	,850	39	,000