

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACIÓN CON EL GRADO DE MOTIVACIÓN EN LOS
COLABORADORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO
MODELO S.A.C.**

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

AUTOR:

Alfredo Andrés Wong Lent

Chiclayo, 08 de junio de 2018

Información General

1. Facultad y Escuela: Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela de Administración de Empresas.
2. Título del Informe de tesis: **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL GRADO DE MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO MODELO S.A.C.**
3. Autor y firma: Alfredo Andrés Wong Lent.
4. Asesor y firma: Marco Agustín Arbulú Ballesteros.
5. Línea de investigación: Línea de emprendimiento e innovación empresarial bajo responsabilidad social.
6. Fecha de presentación: 8 de junio de 2018

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACIÓN CON EL GRADO DE MOTIVACIÓN EN LOS
COLABORADORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO
MODELO S.A.C.**

POR:

Alfredo Andrés Wong Lent

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

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova

Presidente de Jurado

Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos

Secretario de Jurado

Mgtr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros.

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2018

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de tesis a nuestros padres y maestros. A nuestros padres, quienes nos han formado y cuidado a lo largo de nuestras vidas, a nuestros maestros, que a lo largo de estos años nos han brindado el apoyo, orientación y experiencia que hemos necesitado, y en especial a mi gran amigo y compañero de tesis Jesús Martín Otoy Morales, quien, aunque ya no encuentre físicamente con nosotros, sigue estando en nuestros corazones.

Agradecimiento

A nuestra casa de estudios, porque aquí recibimos el conocimiento necesario de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales. Especial agradecimiento a nuestro Asesor de Tesis el Mgtr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros por transmitirnos su amplio conocimiento, experiencia y sobre todo su constante motivación para lograr concluir satisfactoriamente nuestro proyecto de tesis.

Resumen

La percepción que tengan los trabajadores de una empresa con respecto al clima organizacional dependerá en gran parte del grado de motivación que éstos obtengan de la misma. Es un aspecto muy importante para las organizaciones y empresas de todos los tamaños, ya que un clima organizacional positivo trae consigo elevados esfuerzos por parte de sus integrantes para el cumplimiento de metas y objetivos, y por consiguiente se verá reflejado en el bienestar de la organización. Es por esta razón, que se realizó el presente trabajo de investigación dentro de la empresa Estación de servicio Modelo S.A.C., cuyo objetivo principal fue determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y la motivación en los trabajadores. Para alcanzar este propósito se utilizó un instrumento de medición, que consistió en un cuestionario con 61 preguntas cerradas, de las cuales 37 pertenecen al clima organizacional y los 24 restantes a motivación, que permitió medir cada una de las variables en la escala de Likert, basándose en las nueve dimensiones del clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer, y en las dos dimensiones de motivación descritas por Frederick Herzberg. Dicho instrumento fue aplicado a 12 colaboradores de la empresa. Para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, alcanzando una elevada precisión. La información recopilada se procesó en el programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. Los resultados en general evidenciaron que no existe relación entre el clima organizacional y la motivación de los colaboradores de la estación de servicio.

Palabras clave: Clima organizacional, diagnóstico, motivación.

Abstract

The perception that the employees of a company have about the organizational climate, it will depend a lot on the motivation that they obtain from the company. It is a very important aspect for organizations and companies of all sizes, since a positive organizational climate brings high efforts on the part of its members to the fulfillment of goals and objectives and will therefore be reflected in the well-being of the organization. It is for this reason, that the present research work was carried out in the company "Estación de Servicio Modelo S.A.C.", whose main objective was to determine the degree of relationship that exists between the organizational climate and the motivation in the employees. To achieve this purpose a measurement instrument was used, which consisted of a questionnaire with 61 closed questions of which 37 belong to the organizational climate and the 24 remaining to motivation, which allowed each variable to be measured on the Likert scale, based on the nine dimensions of organizational climate proposed by Litwin and Stringer, and on the two dimensions of motivation described by Frederick Herzberg. This instrument was applied to 12 employees of the company. For the reliability of the instrument, the Cronbach Alpha test was used, achieving a high precision. The information collected was processed in the SPSS statistical program for descriptive and inferential analysis. The results in general showed that there is no relation between the organizational climate and the motivation of the employees of the service station.

Keywords: Organizational climate, motivation, diagnosis.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	10
II. Marco teórico	12
2.1 Antecedentes del problema	12
2.2 Bases teórico científicas	17
2.2.1 Conceptos de Clima Organizacional	17
2.2.2 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer	19
2.2.3 Teoría Bifactorial de Herzberg	24
2.2.4 Clima Organizacional y su grado de Motivación.....	26
III. Metodología	29
3.1 Tipo y nivel de investigación	29
3.2 Diseño de investigación.....	29
3.3 Población, muestra y muestreo	29
3.4 Criterios de selección	30
3.5 Operacionalización de variables	30
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.7 Procedimientos.....	35
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos.....	35
3.9 Matriz de consistencia	36
3.10 Consideraciones éticas.....	37
IV. Resultados y discusión	38
4.1. Resultados.....	38
4.2. Discusión	47
V. Conclusiones	55
VI. Recomendaciones	56
VII. Lista de Referencias	57
VIII. Anexos	60

Índice de tablas

Tabla N° 1. Matriz de consistencia	36
Tabla N° 2. Escala de valoración del Alfa de Cronbach.	38
Tabla N° 3. Resultados de la aplicación de la prueba de confiabilidad.	38
Tabla N° 4. Medias individuales - Estructura.	39
Tabla N° 5. Medias individuales - Responsabilidad.	40
Tabla N° 6. Medias individuales - Recompensa.	40
Tabla N° 7. Medias individuales – Riesgo.....	41
Tabla N° 8. Medias individuales - Relaciones.....	41
Tabla N° 9. Medias individuales - Cooperación.	42
Tabla N° 10. Medias individuales - Estándares.	42
Tabla N° 11. Medias individuales - Conflicto.	43
Tabla N° 12. Medias individuales - Identidad.	43
Tabla N° 13. Medias individuales - Factores motivacionales.	43
Tabla N° 14. Medias individuales - Factores de higiene.....	44
Tabla N° 15. Correlación entre Clima Organizacional - Motivación	45
Tabla N° 16. Hipótesis Correlacionales	46
Tabla N° 17. Cuestionario de clima organizacional	60
Tabla N° 18. Cuestionario de motivación	62

Índice de figuras

Figura N° 1. Modelo conceptual de las variables clima organizacional de Litwin & Stringer, y motivación de Herzberg	28
Figura N° 2. Gráfico de Estructura	64
Figura N° 3. Gráfico de Responsabilidad	64
Figura N° 4. Gráfico de Recompensa	65
Figura N° 5. Gráfico de Riesgo	65
Figura N° 6. Gráfico de Relaciones	66
Figura N° 7. Gráfico de Cooperación	66
Figura N° 8. Gráfico de Estándares de Desempeño	67
Figura N° 9. Conflictos	67
Figura N° 10. Conflictos	67
Figura N° 11. Identidad	68
Figura N° 12. Factores Higiénicos	68
Figura N° 13. Gráfico de Factores Motivacionales	69
Figura N° 14. Organigrama de la Organización	69
Figura N° 15. Imagen del local N°1	70
Figura N° 16. Imagen del local N°2	71
Figura N° 17. Imagen del local N°3	72

I. Introducción

Son muchas las empresas, ya sean pequeñas o microempresas, que se constituyeron, y que con el tiempo fueron moldeando sus estrategias y métodos para realizar los trabajos, sin embargo, no le dieron la debida importancia al recurso humano, dañando así el clima organizacional. A pesar de la importancia del clima organizacional para el alcance de metas y objetivos, lograron quedarse en el mercado, formalizarse y adoptar estrategias para seguir creciendo. La ‘‘Estación de servicio Modelo S.A.C.’’ se encuentra ubicada en la Avenida Balta # 1712 en el centro de Chiclayo.

Es una sociedad anónima cerrada de propiedad familiar. La empresa se dedica a brindar servicios de abastecimiento de combustible a vehículos, así como también de lavado, cambio de aceite y mecánica ligera. Su fuerza laboral está compuesta por doce personas. Fue fundada en 1960 y funciona hasta la actualidad.

Con la globalización, los avances tecnológicos, la entrada de nuevos competidores y el crecimiento del mercado, causó que la empresa ‘‘Estación de servicio Modelo S.A.C.’’ sienta una considerable disminución en sus utilidades. Aquí fue cuando se identificó los problemas y causas que tenían desde hace mucho tiempo atrás como la fuga de clientes debido al mal trato que reciben por parte del personal de la estación, falta por parte de los trabajadores de sentido de pertenencia con la empresa, frecuente ausentismo, actitudes personales y laborales negativas.

Para esta investigación, la formulación del problema surgió de la siguiente pregunta, ¿En qué grado se relaciona el clima organizacional y la motivación en los colaboradores de la ‘‘Estación de servicio Modelo S.A.C.’’?, esto sugirió plantearse la hipótesis que indicaba que el clima organizacional dentro de la empresa ‘‘Estación de servicio Modelo S.A.C. ’’ está relacionado con la motivación.

Para resolver el problema mencionado anteriormente, se planteó como objetivo general el determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional; el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones que los integrantes de la organización tienen con respecto a la misma, que a su vez influyen en la conducta de los colaboradores, diferenciando una organización de otra.

La motivación en los colaboradores de la “Estación de Servicio Modelo S.A.C.”, para el cual se tomaron tres objetivos específicos. El primero se refiere a determinar las características del clima organizacional; (Mateo, 2007) afirma que el clima organizacional sirve para explicar mejor el comportamiento de los individuos en situaciones de trabajo; y el segundo a determinar las características de la motivación y el tercero a determinar si existe relación entre el clima organizacional y la motivación en los colaboradores de la empresa “Estación de Servicio Modelo S.A.C.”.

A partir de ello, se creyó conveniente la elección de dos modelos ampliamente validados por estudiosos en relaciones humanas. Para la variable Clima Organizacional, se tomó el modelo de Litwin y Stringer y para la variable Motivación, el modelo de Herzberg. Por consiguiente, se aplicó un cuestionario por variable medido a través de la escala tipo Likert, que luego fue procesado en Microsoft Excel a modo de base de datos y el programa estadístico SPSS Statistics V22.0.0.

En el primer capítulo se establece el marco teórico y los antecedentes indispensables para el desarrollo de la presente tesis, en el siguiente capítulo tratará de los materiales y métodos usados para llevar a cabo la investigación para que los dos siguientes capítulos se analicen los resultados y se discuta sobre los mismos.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes del problema

Parsons, (como se citó en Rodríguez, 1999), propone una teoría en la cual señala que las organizaciones, ya sean con fines de lucro (empresas) o sin fines de lucro (ONG) nacen de la sociedad y reflexiona sobre el vínculo estrecho entre las organizaciones y la sociedad. Ante ello propuso la idea de unir la personalidad, los niveles culturales y el sistema organizacional que, además, se podría emplear en los roles, expectativas partiendo de las orientaciones de personalidad y normatividad, sin embargo, no caló del todo por centrarse en la praxis y no en la teoría, por ello los investigadores contemporáneos no hicieron uso de esta teoría.

De la misma forma, si tomamos de referencia y estudiamos a los primeros investigadores como Maslow, (como se citó en Berbel, 2007), ya se señalaba la relación entre motivación y clima organizacional. Maslow expone que las personas cubren en su trabajo un conjunto de necesidades, como por ejemplo las de pertenencia, relaciones e integración.

Para la mayor parte de colaboradores, pues, el trabajo es también respuesta a su necesidad de interactuar con otras personas, y su satisfacción depende de la calidad de éstas, bien sea con compañeros o con el jefe. Asimismo, señala que los estudios ya comentados por Elton Mayo en la planta de Hawthorne arrojan similares conclusiones. Introduciéndonos en nuestro rubro, (Solórzano, 2015) realizó un estudio aplicado a la empresa CVGAS de México, y cuyos resultados de la investigación se puede concluir que el clima organizacional se encuentra deficiente en la mayoría de indicadores evaluados, excepto liderazgo y calidad de vida, siendo éstos los indicadores más satisfactorios y estables.

En cuanto a la otra variable a estudiar tenemos que, (Pando, 2014) realizó un estudio respecto al tema de motivación con el fin de diagnosticar el nivel de motivación de los colaboradores administrativos de la entidad privada prestadora de servicios de salud con una metodología sustentada principalmente en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. Siendo la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, el modelo acogido y que se aplicó en dicha investigación para la medición de la motivación.

Para complementar tenemos a (Bernal, 2010) quien en su investigación relacionada al

clima organizacional concluyó que el clima organizacional en la entidad “Seguridad y Custodia” no era beneficioso para sus integrantes, debido a que el 75% de las dimensiones analizadas (autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, equidad, innovación, sueldos, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural), se obtuvo en mayor o menor grado una percepción negativa por parte de sus colaboradores.

Recomendó que, debido a los resultados obtenidos, se puede generar lo más pronto posible una serie de implicaciones para la gestión de este tipo de empresas, por ejemplo, el diseño de estrategias relativas a las remuneraciones, capacitación, comunicación, etc. (Galicía, 2005) realizó una investigación descriptiva con el fin de establecer los factores motivacionales, así como también analizar la medición del clima organizacional, trabajando con las mujeres que trabajan como dependientes de farmacias de medicamentos genéricos llamada “Farmacias Amiga” en Guatemala.

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

Partiendo de este antecedente se puede afirmar que los factores motivacionales son importantes tanto en pequeñas como en grandes corporaciones y éstas a su vez validan la aplicación de los modelos señalados anteriormente.

Palma (2000), en su estudio motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias, tiene una muestra conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre docentes y colaboradores administrativos de tres universidades privadas de la ciudad de Lima, Perú, usando instrumentos de dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing, teniendo una confiabilidad en sus correlaciones de forma positiva.

Para los resultados se usó el programa SPSS con un nivel de significatividad del 0.05, se encontró los valores de los niveles medios de motivación y clima laboral, diferenciándose sólo en cuanto a motivación organizacional a favor de los docentes y de colaboradores con más de cinco años de servicios, sin embargo, no se detectó alguna diferencia en ninguna de

las variables de estudio.

El puntaje total promedio de motivación es de 56.70, lo que indica un nivel Bueno de Motivación, manteniéndose este mismo nivel motivacional en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicios; el puntaje promedio de Clima Laboral es 55.71 caracterizando el ambiente de trabajo como Bueno, lo que indica que el personal trabaja y se desarrolla sin mayores presiones sin llegar a constituirse como el óptimo clima para el desarrollo de la institución.

Quintanar (2005), realizó un estudio para analizar los Factores Motivacionales que influyen en los trabajadores de un centro comercial ubicado en Pachuca, se diseñó el instrumento tipo cuestionario con una serie de preguntas cerradas.

El instrumento aborda cinco rubros o áreas con la finalidad de identificar cuáles son los factores que influyen o determinan en la motivación de los colaboradores de esta empresa, así mismo se realizaron las medidas de tendencia apoyado por el programa Microsoft Excel para obtener datos complementarios. El instrumento usado por Quintanar es una guía para la aplicación futura de una herramienta para la recolección de datos debido a que tiene similitud en la población a estudiar y el éxito de la herramienta fue de grata satisfacción para el investigador y para los accionistas del centro comercial.

Vargas (2010), desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, de tipo transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las distintas áreas de la organización. Éste midió 18 factores que evaluaron la variable en cuestión. Las variables de medición tomadas en cuenta fueron aprecio por las ideas de los colaboradores, relaciones con jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones entre el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, control y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas.

Los resultados indican el planteamiento de un plan de mejora en las principales áreas de la organización (Gerencia principalmente), la apertura de una subgerencia para la gestión del talento humano y la inclusión de la familia en programas de capacitación para los

colaboradores. (Alvarez, 1992), A partir de la teoría desarrollada por Litwin y Stringer acerca de la relación existente entre la motivación que es influenciada por factores individuales y unas características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su desempeño en la organización, empieza a reconocerse la importancia de éstas, que han sido estudiadas por medio de diferentes investigaciones.

En un estudio realizado a tres organizaciones simuladas, se analizó la función del clima organizacional como variable interviniente entre el liderazgo, la satisfacción y la motivación de los colaboradores; los resultados mostraron que cuando se manipula la variable liderazgo, se encuentran diferencias en el tipo de clima, cada uno con consecuencias particulares en la motivación, el rendimiento y la satisfacción.

Burga (2008), realizó una investigación sobre el análisis de los niveles motivacionales y actitudinales en la empresa “Molino San Antonio S.A.C”, carretera a Lambayeque – Perú. Participaron el administrador y 10 personas que laboran en distintas áreas de la empresa o que tienen a cargo otras funciones a la cual se le aplicó un cuestionario con 15 ítems en la escala de Likert, y al administrador se le hizo unas ciertas preguntas.

El cuestionario se aplicó para identificar el grado motivacional y actitudinal de las personas que trabajan en la empresa. El resultado analizado por estadística descriptiva determinó que los niveles motivacionales y actitudinales de las personas que laboran en la empresa “Molino San Antonio S.A.C”.

Ésta puede ser una de las referencias más cercanas a la realidad presentada, desde la localización hasta la sintomatología del molino, se tomará en cuenta el desarrollo de la investigación para los futuros pasos a seguir en la presente.

Castillo (2011), en su investigación sobre el clima organizacional de tipo cuantitativa y no experimental, aplicó un cuestionario adaptado del instrumento de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional en la empresa Multi.

La data recopilada se procesó con el programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. Se operacionalizaron las variables. El instrumento fue validado por juicio de expertos y la fiabilidad fue llevada a cabo con el Alpha de Cronbach. Se buscó analizar las

nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Las variables más críticas que requieren un cuidado excepcional por parte de la administración son estructura y responsabilidad.

En cuanto a la variable recompensa se encuentra en un nivel medio, ya que los colaboradores sienten que están justamente recompensados pero que aún se podría mejorar muchas cosas más con relación a los reconocimientos y estímulos por la buena labor desarrollada. La variable riesgo e identidad se encuentra en un adecuado nivel. En las variables de estándares, apoyo, conflicto y calor se encuentra en un nivel medio, por tanto, éstas deben ser tomadas en consideración por parte de la gerencia.

Castillo (2014), en su investigación Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos, hace mención en precisar la relación entre las tres variables psicológicas, realizándose el trabajo con una muestra de colaboradores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada, teniendo como muestra a 100 colaboradores dependientes entre 25 a 40 años de edad, ocupando todas diferentes posiciones jerárquicas dentro de la empresa, utilizando la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010).

Los resultados de la investigación muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral ($r(100)$ entre 0.40 y 0.58, $p < 0.01$). Existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Los colaboradores que ocupan posiciones con mayor jerarquía dentro de la organización, perciben la variable de clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos en la variable de motivación intrínseca y satisfacción laboral (4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente).

Gutiérrez (2015), realizó un trabajo de investigación cuyo objetivo fue determinar la Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene según Frederick Herzberg en el Clima Organizacional del "Supermercado Metro" de la ciudad de Lambayeque, 2015. Para recolectar los datos se utilizaron dos cuestionarios de tipo encuesta. La primera para medir los

factores motivacionales y de higiene, y la segunda para el clima organizacional.

Se utilizó la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y la Teoría de Litwin y Stringer respectivamente. Para la medición de la influencia de una variable sobre la otra se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Asimismo, se demostró la validez y confiabilidad de dichos instrumentos y los datos recopilados fueron analizados con el programa SPSS.

La muestra fue de tipo censal, con la participación de los 30 colaboradores del “Supermercado Metro” de la ciudad de Lambayeque. El método de investigación utilizado fue el descriptivo. Dicha investigación concluyó la predominancia de la motivación intrínseca en los colaboradores sobre la extrínseca, además, en la variable clima organizacional las dimensiones predominantes son identidad y la de estructura siendo los puntos más favorables aplicando el modelo de Litwin y Stringer.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1 Conceptos de Clima Organizacional

El clima organizacional es un asunto sumamente importante para aquellas organizaciones que quieren seguir creciendo que buscan lograr un incremento en la productividad y mejora en el servicio a sus clientes, por medio de estrategias internas.

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar puntos críticos que puedan estar dañando el ambiente laboral de la organización. Con respecto a esto, existe una discusión en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos (físicos) o en reacciones subjetivas (percepción de colaboradores).

Brunet (1987), afirma que el concepto de clima organizacional fue acuñado por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que le rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función a cómo ven el mundo.

Es así como el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato (2006), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra distintos aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos tipos, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas trazadas, los reglamentos internos. Además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola (2003), opina que el clima se refiere a percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de sus compañeros, diferenciando una organización de otra. Al respecto, podemos deducir que la teoría de Litwin y Stringer tal y como está planteado, busca mejorar el clima laboral.

De manera que la teoría sirva como eje central al mejor entendimiento del denominado clima laboral, variable que tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y que a su vez es el resultado de las percepciones de las mismas en el ambiente de trabajo. Por tanto, sirve para resolver o calmar problemas laborales y de comportamiento, ya que el conocer la percepción que tienen los integrantes de la organización de ésta, dan a las empresas directrices de cambio que les ayudarán a ser mejores como instituciones y también a ser más competitivas.

Concluyendo, Litwin y Stringer afirman que la posibilidad de tener distintos climas en las organizaciones dependerá de los estilos de liderazgo que aplique la gerencia, así como de la activación de componentes como la motivación, desempeño y satisfacción, provocando cambios estables en los rasgos de personalidad. (García, 2007). (Rodríguez, 1999) ,expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo que desempeñan, el ambiente físico en el que lo desarrollan,

las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y los diversos reglamentos que afectan dicho trabajo.

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

En resumen y de acuerdo con las definiciones antes citadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los integrantes de cierta organización acerca de los procesos de la empresa, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Cabe recalcar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.2.2 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (como se citó en Pucheu, 2014), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional según la percepción de las personas. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son posibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Litwin y Stringer trataron de explicar en la medida posible la conducta de los colaboradores utilizando conceptos de motivación y clima. Describieron cuales son los determinantes situacionales y ambientales que poseen mayor influencia sobre la conducta de las personas. Se podría decir que la teoría de Litwin y Stringer busca mejorar el clima organizacional.

De manera que aporte a la comprensión del denominado clima laboral definición que tiene implicaciones en el comportamiento de los individuos y de igual manera es el resultado de las percepciones de las personas en su centro de trabajo. Así mismo, resuelve problemas

laborales y de comportamiento puesto que, al conocer las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente, dan a las organizaciones elementos de cambio que les ayudarán a ser mejores como organizaciones, valga la redundancia, y a ser más competitivas dentro del mercado donde están inmiscuidas.

Por ello, Litwin y Stringer señalan que la probabilidad de crear diferentes climas en las organizaciones está ligada estrechamente a los tipos de liderazgo existentes en la literatura, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad. (García, 2007) Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional existente en una organización.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. La primera dimensión es Estructura, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de políticas a las que se enfrentan los integrantes de una organización al realizar su trabajo.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado. También se refiere a la manera en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas de las organizaciones en cuanto a la interacción entre los diferentes niveles organizacionales, sin importar el nivel.

Su fundamento tiene una relación directa con la composición plasmada en el organigrama, y que se conoce como estructura de la organización. La segunda dimensión Responsabilidad, está relacionado a que tan autónomos son los integrantes de la organización en la realización de actividades, así como la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la cual netamente a la percepción del individuo.

Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha por parte de sus superiores. La tercera dimensión es Recompensa, que corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es como la organización utiliza “premios o castigos” por determinada acción realizada por integrantes de la organización.

La cuarta dimensión es Riesgo que está ligado a los que sienten los integrantes de la

organización respecto a los desafíos impuestos para la consecución de los objetivos organizacionales. También se puede decir que es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. En referencia a las dimensiones propuestas, los autores también consideran el Calor, la cual la conceptualizan como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y el trabajo en equipo, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo. Cooperación y hace referencia al sentir de los integrantes de la organización por el brindar ayuda tanto sea a sus semejantes en cargo como rangos inferiores o superiores, también tiene relación con que tan oportuno sea el apoyo brindado.

Con relación a la dimensión, Estándares de Desempeño, se refiere al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. En la medida que los estándares sean fijados con criterio y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad. Una de las dimensiones que genera polémica, es la referida al Conflicto.

Es decir, se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La última dimensión que señalan estos autores, pero no la menos importante, se refiere a la Identidad. Esta dimensión es vista como un sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En general, es la sensación de compartir los objetivos individuales con los de la organización. Esto se refiere al hecho de considerar al trabajador como un colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

La importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en

un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores. Ahora bien, el clima laboral tiene por objeto obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización, (Guillen, C, y Guil, R, 2000) En este sentido, una valoración del clima laboral permite: Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización.

Disponer de información sobre las condiciones laborales; motivar la participación en las diversas actividades del sistema; Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación; Obtener una visión integradora de la organización. Así pues, el conocimiento del clima imperante en las organizaciones es vital, ya que además supone una gestión activa que posibilita: La prevención de planes ante los cambios y las dificultades; La planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; La determinación de los procesos de resolución de problemas; La gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillen, C, y Guil, R, 2000) Los efectos del clima organizacional pueden ayudar o impedir el cumplimiento de las metas de la organización, ya que influye en la conducta y el desempeño de los trabajadores.

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

Conceptos de Motivación

Sexton (1977), define la motivación textualmente así: “Motivación es el proceso de estimular a un alguien para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance a la vez alguna meta propuesta por el motivador.”

El anterior concepto presenta una relación entre lo trabajado y la remuneración que abarca en el contexto del individuo donde se presenta el conjunto de la satisfacción de las necesidades y las expectativas que incluyen factores, tales como: la satisfacción laboral, los premios y otras formas de reconocimiento. Por otro lado, alrededor de cuatro décadas después, (Amstrong, 1991), la define como “La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto

desempeño”.

Según este concepto la motivación es la respuesta a un valor, pero tan sólo en la medida en que el valor es percibido por el sujeto de buena manera, es decir en forma real y no potencial, la misma está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por otra parte, toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigido por el anhelo de satisfacer nuestras necesidades y la del ambiente circundante.

Robbins (1999), explica que la motivación es el deseo de esforzarse al máximo por alcanzar las metas propuestas, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta corporativa, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

En base al concepto de Robbins, en la persona podemos encontrar tres fuentes distintas de las que surge la fuerza o impulso, ocurre de este modo porque el valor de una acción depende de los resultados que se provocan al ejecutarla y cualquier acción tiene siempre tres conjuntos distintos de resultados. Estos resultados son la motivación, las cuales pueden ser: Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

Desde el exterior, la existencia de un fin último, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

A partir de esto Blum & Naylor (1982) resalta el nacimiento de la motivación: Con respecto a la complejidad de la motivación, los cambios psicológicos y las experiencias pasadas interactúan en todo momento, por lo que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

2.2.3 Teoría Bifactorial de Herzberg

Litwin y Stringer, (como se citó en Pucheu, 2014), fueron pioneros en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima organizacional es el conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que trabajan en dicho entorno y que influye en su modo de comportarse y el grado de motivación.

La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos en la conducta de las personas que trabajan en una organización utilizando variables como motivación y clima organizacional. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Según (Herzberg, 2003), el enriquecimiento del cargo trae efectos positivos, como el incremento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación de personal.

Sin embargo, algunos críticos nos indican efectos no tan deseados, como por ejemplo, el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, el aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas, los sentimientos de explotación cuando el enriquecimiento de labores no va seguido del incremento salarial, el acortamiento interpersonal entre compañeros de trabajo, debido a la mayor dedicación a las tareas.

Herzberg señala que las personas, cuando se sienten a gusto en el trabajo, lo atribuyen a circunstancias muy distintas de las referidas cuando se sienten mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores extrínsecos, como la política de la empresa, su administración, las relaciones laborales interpersonales y las condiciones de trabajo parecen ser los que explican la insatisfacción.

Todos los factores de carácter motivacional pueden influir tanto de manera positiva o negativa con respecto al clima organizacional, lo señala (Davis, K, y Newstrom, J, 2003) Por tanto, esta teoría afirma que: La satisfacción en el puesto de trabajo depende de su contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes, los llamados “factores motivadores”.

La incomodidad en el puesto de trabajo tiene mucho que ver con el ambiente, el control, las relaciones con los compañeros y el contexto general, es decir, de los denominados “factores higiénicos”. Por otra parte (Mateo, 2007) Formuló la llamada teoría de los dos factores o Bifactorial, para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto. Se tabularon y categorizaron las respuestas.

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. Podemos recalcar que las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que nos permiten trazar una perspectiva más amplia y variada sobre cómo se comportan las personas.

Los factores higiénicos de Frederick Herzberg se refieren a las necesidades primarias que comenta Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo social), en tanto que los factores motivacionales hacen referencia a las necesidades secundarias (necesidades de autoestima y de autorrealización). (Chiavenato, 2006)

García, Nájera & Rico (2001) explican sobre su investigación que el análisis y evaluación de las respuestas generadas posibilitó a Herzberg y a sus colaboradores llegar a la conclusión que la motivación en los entornos laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos.

López (2005), en primer lugar, habla de los factores higiénicos, son aquellos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos no están al alcance de los integrantes. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, los reglamentos internos, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. (Chiavenato, 2006), Herzberg destaca que, tradicionalmente, los factores higiénicos apenas si eran tomados en cuenta en la motivación de los empleados para lograr que las personas se esforzaran más, puesto que el trabajo era considerado una actividad desagradable, por eso era necesario recurrir a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes (incentivos externos al individuo) a cambio de su trabajo.

Más aún otros incentivaban el trabajo de las personas por medio de retribuciones (motivación positiva) o castigos (motivación negativa).

2.2.4 Clima Organizacional y su grado de Motivación

Las empresas del sector privado buscan la eficiencia por medio de la maximización del beneficio. De acuerdo con Merlano (1983), se enfrentan a un ritmo acelerado de cambios en las innovaciones, en la ciencia, en lo tecnológico y en los conceptos acerca de la naturaleza del ser humano. Su supervivencia depende de su aptitud para adaptarse a un medio ambiente dinámico y variable. También Trujillo y Vargas (1996) argumentan que la empresa privada ejerce un control directo y automático sobre los trabajadores, y posee una visión de mediano y largo plazo que lleva a defender la integridad de la entidad a través del tiempo.

El clima organizacional que depende del grado de motivación de los compañeros. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. (Chiavenato, 2000).

Para tal efecto se propondrá la siguiente hipótesis:

- H1: Existe correlación entre la dimensión Estructura del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.
- H2: Existe correlación entre la dimensión Estructura del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.
- H3: Existe correlación entre la dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.

- H4: Existe correlación entre la dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.
- H5: Existe correlación entre la dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.
- H6: Existe correlación entre la dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.
- H7: Existe correlación entre la dimensión Riesgo del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.
- H8: Existe correlación entre la dimensión Riesgo del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.
- H9: Existe correlación entre la dimensión Calor del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.
- H10: Existe correlación entre la dimensión Calor del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.
- H11: Existe correlación entre la dimensión Cooperación del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.
- H12: Existe correlación entre la dimensión Cooperación del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.
- H13: Existe correlación entre la dimensión Estándares del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.
- H14: Existe correlación entre la dimensión Estándares del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.
- H15: Existe correlación entre la dimensión Conflicto del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.
- H16: Existe correlación entre la dimensión Conflicto del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.
- H17: Existe correlación entre la dimensión Identidad del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.
- H18: Existe correlación entre la dimensión Identidad del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.

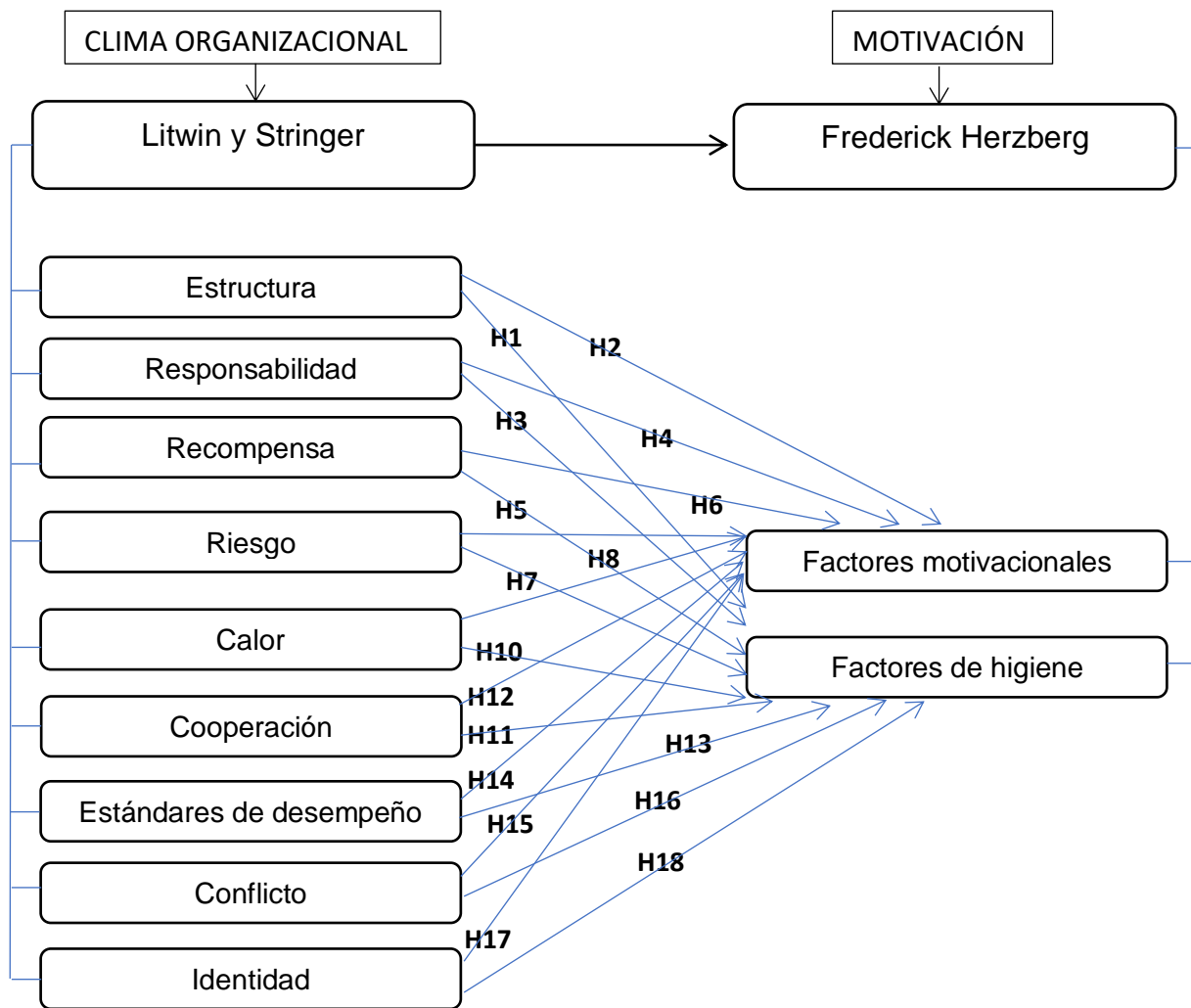


Figura 1: Modelo conceptual de las variables clima organizacional de Litwin & Stringer, y motivación de Herzberg

Nota. Fuente: Elaboración propia

III. Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque que se utilizó en esta investigación es cuantitativo con alcance descriptivo.

La investigación es cuantitativa porque se va a desarrollar datos estadísticos del clima organizacional y su grado de motivación de los trabajadores que tiene la empresa, la cual servirá para analizar y mejorar las deficiencias presentadas.

Su alcance es relacional, pues se busca determinar la relación de las variables involucradas: evaluar los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg y evaluar el Clima Organizacional para posteriormente analizar la influencia de una variable sobre la otra. Así mismo, se señala que la presente investigación es de corte transversal, ya que describe la situación en un momento determinado.

3.2 Diseño de investigación

El enfoque que se le dio a esta investigación fue la investigación no experimental con diseño transversal.

El enfoque del estudio es cuantitativo, debido a que solo se reunió información que pudo ser medida. Su alcance fue Relacional, pues se busca determinar la relación de las variables involucradas: Evaluar los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg y evaluar el Clima Organizacional para posteriormente analizar la influencia de una variable sobre la otra. Así mismo, se señala que la presente investigación es de corte transversal, ya que describe la situación en un momento determinado.

El diseño de la investigación es transversal porque la investigación se realizó entre los meses abril y mayo del año 2017.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población de estudio de la presente investigación fue conformada por los 12 colaboradores que laboran en la “Estación de Servicio Modelo S.A.C”.

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

3.4 Criterios de selección

Se consideró tal población (12 colaboradores) por motivo de que es la cantidad exacta de trabajadores que laboral en la organización.

3.5 Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala de medición	Instrumento	Técnica	
Motivación Frederick Herzberg	Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador	Factores motivacionales	Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta	Logro	Escala de Likert Muy de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Muy en desacuerdo (1)	Cuestionario	Encuesta	
				Reconocimiento				
				Trabajo en si				
				Responsabilidad				
		Factores de higiene		Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción				Crecimiento y ascenso
								Política de la empresa
								Supervisión
								Relación con el supervisor
								Condiciones de trabajo
								Salario
Clima organizacional Litwin y Stringer	El clima es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son posibles de ser medidas, percibidas directa	Estructura	Todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización.	Reglas organizacionales				
				Formalismos				
				Políticas				
				Jerarquías				
				Regulaciones				
		Responsabilidad		También llamado	Ser su propio jefe			

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala de medición	Instrumento	Técnica
	o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación	dad	“empowerment”. Esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores.	Compromiso elevado con el trabajo			
				Tomar decisiones por sí solo			
				Crearse sus propias exigencias			
		Recompensa	Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado (no necesariamente monetarios).	Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho			
				Utiliza más el premio que el castigo			
				Remuneración			
		Riesgo	Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos.	Desafíos que impone el trabajo			
				Promover retos a fin de lograr los objetivos			
		Calor	El respeto, la colaboración y el	Ambiente de trabajo grato			

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala de medición	Instrumento	Técnica
			buen trato son aspectos determinantes en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un buen ambiente de trabajo.	Buenas relaciones sociales			
		Cooperación	Apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.	Espíritu de ayuda			
		Estándares de desempeño	Percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa. Siempre que las exigencias sean razonables, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.	Normas de rendimiento			
	Metas implícitas y explícitas						
	Estándares alcanzables						
		Conflicto	La opinión generalizada que tienen los	Aceptar opiniones discrepantes			

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala de medición	Instrumento	Técnica
			trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa dependerá como los altos mandos enfrenten los problemas y discrepancias.				
		Identidad	Es el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Indica qué tan involucrados están los colaboradores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de ésta.	Compartir los objetivos personales con los de la organización.			
				Ser miembro activa de la organización			

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnica e instrumento de recolección de datos utilizada en esta investigación fue la encuesta la cual estará conformada por un cuestionario estructurado con 35 preguntas de clima organizacional y 24 preguntas de motivación, siendo preguntas específicas y cerradas con escala de Likert con la finalidad de que a los colaboradores les sea fácil de desarrollar y no se compliquen llenando el cuestionario.

3.7 Procedimientos

La encuesta se desarrolló de manera física, teniendo como instrumento la encuesta con la que el investigador recolectó datos.

Todas las encuestas fueron evidenciadas con la respectiva revisión de los expertos.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación los datos registrados en los instrumentos fueron copiados en una hoja electrónica de cálculo para lo que se empleó el programa Microsoft office Excel (2010); la cual constituyó la base de datos. Posteriormente se empleó el programa estadístico SPSS Statistics V22.0.0. Así mismo, se realizó el análisis descriptivo mediante el uso de frecuencias para obtener los porcentajes. De esta manera se pudo medir el grado de relación existente entre Clima organizacional y Motivación dentro de la organización.

Los resultados se presentarán en tablas y figuras respectivamente.

El análisis correlacional se llevará a cabo en base a los resultados obtenidos y estos estarán contemplados en las tablas que arrojarán los datos para la evaluación del mismo.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 1: Matriz de consistencia

P. Principal	O. Principal		Hipótesis Principal	Variable Independiente	De la variable 1			
¿En qué grado se relaciona el clima organizacional y la motivación en los colaboradores de la "Estación de servicio Modelo S.A.C.?"	Determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y la motivación en los trabajadores	El presente proyecto de investigación tiene como finalidad mejorar las condiciones laborales dentro de la organización. Permitirá a los altos mandos de la empresa conocer la situación en la que se encuentra, con la finalidad de fortalecer las debilidades, y así lograr la consecución de objetivos y metas.	El clima organizacional está relacionado con la motivación en la "Estación de servicio Modelo S.A.C."	Clima Organizacional	Reglas organizacionales	Modelo de Litwin y Stringer	Escala de Likert	Cuestionario
	O. Específico 1				Formalismos			
	Determinar las características del clima organizacional en la empresa "Estación de servicio Modelo S.A.C."				Políticas			
					Jerarquías			
					Regulaciones			
					Ser su propio jefe			
					Compromiso elevado con el trabajo			
		Tomar decisiones por sí solo						
	O. Específico 2	La motivación y el clima organizacional se han convertido en algo cada vez más importante para las organizaciones y empresas de todos los tamaños que quieren alcanzar sus objetivos organizativos en un mercado competitivo. Esta investigación se realiza para ser un referente para investigaciones futuras sobre la mejora en el clima organizacional y motivación laboral.	El clima organizacional está relacionado con la motivación en la "Estación de servicio Modelo S.A.C."	Motivación	De la variable 2	Modelo de Frederick Herzberg	Escala de Likert	Cuestionario
	- Determina las características de la motivación de los colaboradores en la empresa "Estación de servicio Modelo S.A.C."				Logro			
	O. Específico 3				Reconocimiento			
	- Determinar si existe relación entre el clima organizacional y la motivación en los colaboradores de la "Estación de servicio Modelo S.A.C."				Trabajo en si			
					Responsabilidad			
	Crecimiento y ascenso							
	Política de la empresa							
	Supervisión							
	Relación con el supervisor							
	Condiciones de trabajo							
	Salario							
	Relaciones interpersonales							

Nota. Fuente: Elaboración propia

3.10 Consideraciones éticas

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

En primer lugar en las encuestas no tiene ninguna pregunta relacionada con aspectos de datos personales o su privacidad.

En segundo lugar se protege su privacidad.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

Los cuestionarios fueron aplicados a los 12 colaboradores de la empresa “Estación de Servicio Modelo SAC” en las distintas áreas de la organización.

La confiabilidad del instrumento utilizado en la investigación fue medido a través de la escala de valoración del Alfa de Cronbach, como se aprecia en la Tabla 01; es pues que se tuvieron en cuenta las siguientes ponderaciones:

Tabla 2 : Escala de valoración del Alfa de Cronbach.

VALOR ALFA DE CRONBACH	APRECIACIÓN
[0,95 a + >	Muy elevada o Excelente
[0,90 - 0,95 >	Elevada
[0,85 - 0,90 >	Muy buena
[0,80 - 0,85 >	Buena
[0,75 - 0,80 >	Muy respetable
[0,70 - 0,75 >	Respetable
[0,65 - 0,70 >	Mínimamente Aceptable
[0,40 - 0,65 >	Moderada
[0,00 - 0,40 >	Inaceptable

Nota. Fuente: *De Vellis (1991)*

Teniendo en cuenta la base teórica del alfa de Cronbach, tenemos los siguientes resultados de la prueba de confiabilidad:

Tabla 3 : Resultados de la aplicación de la prueba de confiabilidad.

Nº	CLIMA ORGANIZACIONAL: DIMENSIONES	Alfa de Cronbach	Media
1	Estructura	0.592	2.77
2	Responsabilidad	0.59	1.39
3	Recompensa	0.633	1.93
4	Riesgo	0.674	2.96
5	Relaciones	0.584	2.33
6	Cooperación	0.624	2.60
7	Estándares	0.544	2.72
8	Conflicto	0.583	1.50

9	Identidad	0.593	2.00
CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL ES:		0.815	2.16
N°	MOTIVACIÓN: DIMENSIONES	Alfa de Cronbach	Media
1	Factores Motivacionales	0.562	3.03
2	Factores de Higiene	0.581	3.02
COMPROMISO ORGANIZACIONAL TOTAL ES:		0.764	3.03

Nota. El resultado máximo de la variable de clima organizacional es 0.815 con una media de 2.16; el resultado máximo de la dimensión motivación es de 0.764 y su media es de 3.03. Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 02: Podemos apreciar que tanto en las dimensiones referentes a motivación (factores de higiene y factores motivacionales) y los referentes a clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad) han obtenido un Alfa de Cronbach con calificación moderada. Diversos investigadores aseguran que se debería aplicar un proceso más de validación para los datos, pero una calificación moderada hace posible el desarrollo de la investigación presente.

A continuación, se muestran las medias individuales de cada ítem en el instrumento de evaluación:

Tabla 4: Medias individuales - Estructura.

ESTRUCTURA	Media	Desviación Estándar
En esta organización las tareas están claramente definidas	2.920	1.165
En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	3.170	1.030
En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	3.170	0.389
Conozco claramente las políticas de esta organización	2.500	1.567
Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	2.580	0.669
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	2.250	0.452
En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.	3.170	0.389
Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	2.420	0.996
	2.773	

Nota. El resultado máximo de la media es de 2.773. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Tabla 03: Muestra que son muchos colaboradores de la Estación de Servicios Modelo SAC comparten la idea de lo bien que están estructuradas las tareas en la organización (Media = 3.170), a pesar de ello no se encuentran seguros de la claridad al definir las tareas a desempeñar por cargo (Media 2.920) y las políticas (Media 2.500).

Tabla 5: Medias individuales - Responsabilidad.

RESPONSABILIDAD	Media	Desviación Estándar
En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	1.170	0.389
A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin que él lo verifique.	1.580	0.669
Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver sus los problemas por sí mismas.	1.420	0.515
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 1.390. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).</i>	1.390	

Tabla 04: Muestra la total disconformidad de la totalidad de colaboradores bajo la premisa:” Los individuos no toman responsabilidades”, es evidente la identificación con la responsabilidad respecto a su labor dentro de la organización (Media = 1.170), a su vez señalan que están constantemente verificados por el cargo superior próximo (Media = 1.580).

Tabla 6: Medias individuales - Recompensa.

RECOMPENSA	Media	Desviación Estándar
En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	2.080	0.793
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	2.330	0.985
En esta organización hay muchísima crítica.	1.580	0.793
En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	1.830	0.937
Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	1.830	0.718
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 1.955. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).</i>	1.955	

Tabla 05: Muestra que el total de colaboradores percibe que no existe un sistema de ascensos (Media = 2.080) y no son recompensados por su desempeño (Media = 2.330) esto es preocupante debido a que los colaboradores al no tener aspiraciones, trataran de buscar otro empleo que les ofrezca superación económica.

Tabla 7 : Medias individuales – Riesgo.

RIESGO	Media	Desviación Estándar
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	2.080	0.793
Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	2.33	0.985
En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente.	1.920	0.900
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	1.830	0.937
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 2.04. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).</i>	2.04	

Tabla 06: Se aprecia que los colaboradores perciben en gran medida el poco empoderamiento, se deduce a partir de que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad (Media = 1.830), pero de igual manera existe discusión en sobre que tan bien toma riesgos oportunos la empresa y cuando no (Desviación estándar = 0.985).

Tabla 8 : Medias individuales - Relaciones.

RELACIONES	Media	Desviación Estándar
Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	2.580	1.379
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	3.250	0.622
Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	1.750	0.452
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 2.333. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).</i>	2.333	

Tabla 07: Se aprecia que un gran porcentaje de colaboradores no lleva una relación agradable con su cargo superior próximo (Media =1.750) y que en la organización no prevalece una atmosfera amistosa entre todos los integrantes de la organización (Media = 2.580).

Tabla 9 : Medias individuales - Cooperación.

COOPERACIÓN	Media	Desviación Estándar
En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	2.250	0.622
La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	3.000	0.853
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	2.583	0.793
La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	1.833	0.718
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	2.500	0.905
Me siento orgulloso de mi desempeño.	3.417	0.793
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 2.597. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).</i>	2.597	

Tabla 08: Se observa el gran orgullo que tienen los colaboradores por las distintas actividades que realizan dentro de la organización (Media = 3.417), a su vez es falso que si el ambiente es agradable la productividad de cada colaborador mejorará (Media 1.833).

Tabla 10 : Medias individuales - Estándares.

ESTÁNDARES	Media	Desviación Estándar
Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	3.583	0.515
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	3.250	0.866
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	1.167	0.389
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	3.083	0.515
La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	2.500	1.087
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 2.717. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).</i>	2.717	

Tabla 09: Se observa que los superiores de los colaboradores no tienen el más mínimo interés por cómo se sienten anímicamente (Media 2.500), pero en contraparte existe ayuda mutua siempre y cuando exista una labor difícil de hacer (Media = 3.083).

Tabla 11 : Medias individuales - Conflicto.

CONFLICTO	Media	Desviación Estándar
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	1.583	0.669
Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	1.417	0.515
Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	1.500	0.674
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 1.500. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).</i>	1.500	

Tabla 10: Se observa que los jefes no buscar puntos de opinión de los colaboradores ante situaciones cotidianas (Media 1.583), mucho menos expresar abiertamente el punto de vista (Media 1.417).

Tabla 12 : Medias individuales - Identidad.

IDENTIDAD	Media	Desviación Estándar
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	2.833	0.835
Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	1.500	0.674
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	2.000	1.128
En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	1.667	0.778
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 2.000. Fuente: cuestionario de Litwin & Stringer (1968).</i>	2.000	

Tabla 11: Se observa que a veces los colaboradores no se sienten encajar en el equipo (Media = 1.500) y que en la organización se trata de perseguir los objetivos organizacionales ante los personales (Media = 1.667).

Tabla 13 : Medias individuales - Factores motivacionales.

Factores Motivacionales	Media	Desviación Estándar
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.	3.000	0.739
El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.	3.417	1.084
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	2.833	0.718
Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.	4.167	0.577
Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	1.583	1.165

Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.	3.083	0.289
Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	1.917	0.793
Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.	4.250	0.452
Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.	2.917	0.289
Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.	3.333	0.778
Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.	4.417	0.793
Existen oportunidades de hacer línea de carrera.	3.083	0.289
Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	1.500	0.674
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 3.038. Fuente: cuestionario de Herzberg. F (2003).</i>	3.038	

Tabla 12: Se observa que no existe capacitación alguna o si existe es mínima a los colaboradores (Media = 1.500), también sienten que hay oportunidad para hacer línea de carrera (Media = 3.083), pero que no se sienten a gusto trabajando con las tareas encomendadas (Media = 1.917).

Tabla 14 : Medias individuales - Factores de higiene.

Factores de Higiene	Media	Desviación Estándar
En el grifo cumplen con los convenios y leyes laborales.	2.830	1.528
Me siento conforme con mi horario laboral.	2.580	1.505
Entiendo claramente la misión y visión de la organización	3.830	1.115
Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.	2.920	1.379
Me siento conforme con las normas y políticas del grifo	2.830	1.586
Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.	3.083	1.443
Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.	2.500	1.314
La gerencia es competente en llevar el negocio.	2.670	1.435
Mi jefe de inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo	2.250	1.422
Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	3.000	1.414
Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores	2.670	1.303
<i>Nota. El resultado máximo de la media es de 3.038. Fuente: cuestionario de Herzberg. F (2003).</i>	2.833	

Tabla 13: Se aprecia que los colaboradores perciben que se respetan sus derechos laborales

(Media = 2.830), pero sí están sumamente satisfechos con el horario en el que se desempeñan (Media = 2.580).

Tabla 15 : Correlación entre Clima Organizacional - Motivación

CORRELACIÓN		PROMMOFM	PROMMOFH
PROMCOEST	Correlación de Pearson	.415	.528
	Sig. (bilateral)	.180	.077
	N	12	12
PROMCORES	Correlación de Pearson	-.286	.067
	Sig. (bilateral)	.368	.837
	N	12	12
PROMCORECO	Correlación de Pearson	.117	-.199
	Sig. (bilateral)	.717	.536
	N	12	12
PROMCORIESG	Correlación de Pearson	.315	-.161
	Sig. (bilateral)	.318	.617
	N	12	12
PROMCORELA	Correlación de Pearson	-.486	.177
	Sig. (bilateral)	.109	.583
	N	12	12
PROMCOCOOP	Correlación de Pearson	.180	.540
	Sig. (bilateral)	.576	.070
	N	12	12
PROMCOESTA	Correlación de Pearson	.402	.038
	Sig. (bilateral)	.195	.907
	N	12	12
PROMCOCONF	Correlación de Pearson	-.123	.041
	Sig. (bilateral)	.702	.900
	N	12	12
PROMCOID	Correlación de Pearson	-.344	-.006
	Sig. (bilateral)	.273	.985
	N	12	12

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Nota. Fuente: cuestionario de Mateo (2007).

La tabla 14: Muestra los resultados de las correlaciones entre las dimensiones de las dos variables de estudio, Clima Organizacional y Motivación. En general, se pudo demostrar que no existe una correlación entre las dos variables de estudio, debido a que los resultados de la aplicación de la prueba de Pearson, no muestran relación significativa con relación a que los valores se encuentran dentro del parámetro de la correlación en el nivel 0,01.

Tabla 16 : Hipótesis Correlacionales

Hipótesis	Enunciado	Comprobaciones
H1	Existe correlación entre la dimensión Estructura del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H2	Existe correlación entre la dimensión Estructura del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.	No existe correlación
H3	Existe correlación entre la dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H4	Existe correlación entre la dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.	No existe correlación
H5	Existe correlación entre la dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H6	Existe correlación entre la dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.	No existe correlación
H7	Existe correlación entre la dimensión Riesgo del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H8	Existe correlación entre la dimensión Riesgo del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.	No existe correlación
H9	Existe correlación entre la dimensión Calor del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H10	Existe correlación entre la dimensión Calor del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales	No existe correlación

	de la variable Motivación.	
H11	Existe correlación entre la dimensión Cooperación del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H12	Existe correlación entre la dimensión Cooperación del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.	No existe correlación
H13	Existe correlación entre la dimensión Estándares del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H14	Existe correlación entre la dimensión Estándares del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.	No existe correlación
H15	Existe correlación entre la dimensión Conflicto del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H16	Existe correlación entre la dimensión Conflicto del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.	No existe correlación
H17	Existe correlación entre la dimensión Identidad del Clima Organizacional y la dimensión Factores Higiénicos de la variable Motivación.	No existe correlación
H18	Existe correlación entre la dimensión Identidad del Clima Organizacional y la dimensión Factores Motivacionales de la variable Motivación.	No existe correlación

Nota. No existe correlación en ninguna de las hipótesis Fuente: Elaboración propia

La tabla 15: Muestra los resultados de las hipótesis de las correlaciones entre las dimensiones de las dos variables de estudio, Clima Organizacional y Motivación. En general, se pudo demostrar que no existe alguna hipótesis correlacional entre las dos variables de estudio, también entre las dimensiones que se relacionaron entre sí para poder hallar alguna mínima relación entre estas.

4.2. Discusión

A continuación, se presenta la discusión de resultados conforme a los objetivos planteados en la investigación.

Obj.1 Determinar los Factores motivacionales y de higiene de Frederick Herzberg

Herzberg, F. (2003), afirma que los orígenes de la importancia de los factores motivacionales tienen su razón de ser en la relación con el cargo y las tareas que se le encomiendan al colaborador.

Dada la aplicación de los instrumentos de recolección de datos al total de la muestra establecida en capítulos anteriores, se aprecia que los colaboradores de la “Estación de Servicio Modelo S.A.C” se encuentran medianamente motivados según la dimensión del factor motivacional de Frederick Herzberg. Sienten que pueden hacer una línea de carrera dentro de la organización y su aporte a la consecución de objetivos organizacionales es valiosa. El punto en contra es que sienten que la organización no los capacita lo suficiente y es por ello por lo que muestran disgustos en algunas actividades encomendadas por sus superiores próximos.

De aquí guarda mediana relación con lo dicho por Burga (2008), el cual llega a la conclusión de que los colaboradores del “Molino San Antonio S.A.C” se encuentran motivados a partir de las óptimas relaciones dentro del grupo de trabajo y es así como a su vez valoran la capacitación perenne que se les brinda.

Por ello cabe resaltar lo dicho por Galicia (2005), que afirma que es de vital importancia del factor motivacional tanto en grandes empresas y mucho más en pequeñas empresas como la de la “Estación de Servicio Modelo S.A.C”.

Al interpretar los resultados de la dimensión higiene denotamos que los colaboradores de la organización están totalmente disconformes con respecto a los derechos laborales de cada uno y que no se les brinda comunicación de las políticas en marcha de la organización, algo utópico es que sienten seguridad laboral y están muy conformes con el horario de trabajo establecido.

Respecto al horario de trabajo y la seguridad laboral se puede decir que la conformidad nace del tiempo que se acomoda de mejor manera a las múltiples responsabilidades a lo largo del día y su disposición va de la mano con lo que necesita la organización.

A partir de lo analizado, guarda similitud con lo dicho por Chiavenato (2006), quien señalo

que los factores higiénicos, son aquellos que se localizan en el ambiente alrededor de las personas que a su vez engloban las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Obj.2 Determinación del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

En la dimensión estructura se puede denotar que la gran mayoría de colaboradores de la “Estación de Servicios Modelo SAC” comparten la idea de lo bien que están estructuradas las tareas en la organización, a pesar de ello no se encuentran seguros de la claridad al definir las tareas a desempeñar por cargo y las políticas.

Este hallazgo no guarda relación con la investigación de Gutiérrez (2015), el cual afirma que los colaboradores del “Supermercado Metro” están conformes con los canales formales implantados en la organización, es decir con las reglas organizacionales, formalismos, políticas, jerarquías y regulaciones u otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Estas reglas y políticas son bien entendidas por todos, y cuando se difunde alguna modificatoria o novedad es dada a conocer a través de correos y con el encargado de tienda.

Los resultados en la dimensión responsabilidad reflejan total disconformidad en cuanto al empowerment aplicado en la organización, puesto que no se les da oportunidad de tomar decisiones sin estar supervisados constantemente con su cargo superior próximo.

Es así como guarda profunda relación con lo dicho por Gutiérrez (2015), que también señalo la falta de desarrollo del empowerment en el “Supermercado Metro” y va de la mano por lo dicho por Bernal (2010), en relación con la autonomía en lo laboral debido que la mayoría de los colaboradores encuestados tienen una percepción negativa de esta dimensión.

Litwin y Stringer citados por García (2007), mantiene la importancia de este aspecto debido a que está íntimamente ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada, la toma de decisiones relacionadas a su trabajo por lo cual es de suma importancia trabajar de mejor forma para la mejora del clima organizacional.

Respecto a la dimensión recompensa se analiza que el total de colaboradores percibe que no existe un sistema de ascensos y no son recompensados por su desempeño. Esto es preocupante debido a que los colaboradores al no tener aspiraciones trataran de buscar otro empleo que les ofrezca mayor remuneración económica y por ello es la rotación alta de personal en la organización.

De este hallazgo nace la congruencia por lo dicho por Gutiérrez (2015), puesto que también señala que existe un deficiente sistema de recompensas, premios e incentivos para los colaboradores del “Supermercado Metro”.

Es por ello que Galicia (2005), concluye a partir de su investigación en “Farmacias Amiga” la evaluación del clima organizacional en pro de atender las necesidades de las colaboradoras y las mejoras salariales pertinentes.

Luego de analizar la dimensión riesgo se puede decir que los colaboradores perciben en gran medida el poco empoderamiento, se deduce a partir de que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, pero de igual manera existe discusión en sobre que tan bien toma riesgos oportunos la empresa y cuando no.

Del mismo modo Vargas (2010), sintió la misma problemática en su investigación puesto que alcanzo una calificación media en lo que respecta a riesgo. Es por ello de vital importancia lo dicho por Litwin y Stringer citado por Pucheu (2014), quienes afirman que es de vital importancia delegar decisiones a los colaboradores, que asuman retos en otras palabras para que de ese modo se cree un clima de sana competitividad que en definitiva traerá desarrollo para la organización.

Al analizar los resultados obtenidos de la dimensión Calor de la variable Clima Organizacional se aprecia que un gran porcentaje de colaboradores no lleva una relación agradable con su cargo superior próximo y que en la organización no prevalece una atmósfera amistosa entre todos los integrantes de la organización.

Del mismo modo Gutiérrez (2015), y de igual manera en otro trabajo de investigación,

Castillo (2011), concluyen que más de la media de colaboradores no percibe un ambiente grato de trabajo, e inclusive presume que la empresa debe, si es que no lo ha dejado de lado, promover más actividades que persigan la inclusión de todos los colaboradores de la organización.

A partir del análisis de los resultados obtenidos se puede concluir que los colaboradores de la organización se sienten orgullosos de su desempeño dentro de las labores asignadas a su cargo, por otro lado, perciben que la Dirección siempre estipula que aún se puede mejorar los rendimientos alcanzados. Lo resaltante es que los colaboradores sienten que la productividad individual no tiene ningún tipo de relación con la ayuda entre semejantes.

Del mismo modo Castillo (2011), concluyó en su investigación la necesidad inexorable de una relación óptima entre compañeros de trabajo, ya que la colaboración integrada ayuda a la mejor resolución de problemas y la consecución de los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección.

Al analizar la presente dimensión se puede observar que los superiores de los colaboradores no tienen el más mínimo interés por cómo se sienten anímicamente, pero en contraparte existe ayuda mutua siempre y cuando exista una labor difícil de hacer.

Similarmente Gutiérrez (2015), concluyó que probablemente los miembros del grupo perciben que los estándares no son fijados con racionalidad, lo cual será reflejado en una actitud de índole negativa hacia la organización.

Por ello Litwin y Stringer citados por García (2007), estipulan a esta dimensión involucrada en el énfasis por parte de la organización en relación con las normas. Por lo tanto, mientras los estándares sean estipulados racionalmente y sean alcanzables, los integrantes de la organización los percibirán con más justicia y esto a su vez mejorara el clima organizacional.

A partir del análisis se observa que los cargos superiores no buscan puntos de opinión de los colaboradores ante situaciones cotidianas, mucho menos expresar abiertamente el punto de vista. Por ello es de vital importancia buscar las situaciones que generen conflictos para con el

fin de mejorar el clima organizacional.

Totalmente opuesto fue lo encontrado por Gutiérrez (2015), ya que en el “Supermercado Metro” tanto pares como superiores aceptan opiniones discrepantes, aunque también se teme afrontar las contingencias rápidamente puesto que el error es una estirpe que no pueden obviar.

Se observa que a veces los colaboradores no se sienten encajar en el equipo y que en la organización se trata de perseguir los objetivos organizacionales ante los personales. Siendo uno de los puntos más débiles y no menos importante al momento de evaluar el clima organizacional puesto que los colaboradores no están orgullosos de pertenecer a la organización, les es indiferente. Lleva estrecha relación con la persecución de objetivos personales antes que los organizacionales.

Totalmente contrapuesto a lo hallado, Gutiérrez (2015), señala que el punto más fuerte del “Supermercado Metro” en la ciudad de Lambayeque a la hora de medir el Clima organizacional es la Identidad, los objetivos personales están estrechamente ligados a los organizacionales, los colaboradores se sienten integrantes de la organización y toda acción tomada es bien recibida de su parte.

En poca palabras Gutierrez encontró lo dicho por Litwin y Stringer citados por Pucheu (2014), “La Identidad es un sentimiento de pertenencia a la organización, siendo éste un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo, con la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”.

Obj.3 Determinar si existe relación entre el clima organizacional y la motivación

Respondiendo al objetivo, no se encuentra correlación alguna entre las variables, debido a que el compromiso organizacional en la empresa se encuentra en un nivel desfavorable porque los colaboradores van por su lado con respecto a sus actitudes, forma de trabajar, sin la necesidad del compromiso para trabajar en equipo, mientras que el grado de motivación se encuentra de la misma manera debido a que no hay oportunidad para que los colaboradores puedan hacer línea de carrera porque es un trabajo solo de paso para cubrir necesidades

personales, eso afecta a la organización de manera que no se puede llegar a una relación entre ambas variables dando como resultado que las hipótesis son negativas, esto demuestra la mala influencia que tiene la motivación en el clima organizacional por parte de los trabajadores dentro de la empresa Estación de Servicio Modelo S.A.C.

Obj. General: Correlación entre variables Motivación y Clima Organizacional

Luego de analizar los resultados hallados mediante los instrumentos de recolección mencionados en el capítulo referente a metodología de la investigación, se llega a la conclusión de que no existe correlación entre la variable Clima Organizacional y la variable Motivación (cómo se menciona en la introducción de la investigación, pág. N° 09 sobre la hipótesis). Nos lleva a decir que, si bien existen problemas en las dimensiones de ambas variables, no existe dependencia si se trabaja por la mejora de una u otra.

Todo lo contrario, a lo hallado en la presente investigación se dio en el caso de Galicia (2005), quien también realizó un estudio de los factores motivacionales y su relación al clima organizacional, en la cual concluyó que existe un clima organizacional de grado aceptable y están estrechamente ligados a la variable motivación y clima organizacional.

El presente trabajo de investigación contrasta lo dicho por Davis y Newstrom (2003), quienes sustentan que la motivación es un factor que afecta directamente al clima organizacional en toda organización.

Pero para Palma (2000) en su estudio motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias, demuestra que sus correlaciones son positivas gracias a la confiabilidad brindada previamente para el hallazgo de los resultados, usó las mismas herramientas como el SPSS con el mismo grado de significancia 0.05 favoreciendo la variable de motivación organizacional hacia los docentes y colaboradores con una experiencia de más de 5 años de experiencia, lo que no ocurre con la Estación de Servicio Modelo S.A.C., quedando demostrado que el diagnóstico del clima organizacional y su relación con el grado de motivación en los colaboradores no es factible por motivos de que no existe una conmutación entre ambas variables, ya sea por motivo de que el orgullo en los colaboradores impide el avance constante interpersonal para la interacción, como también que no tienen el más

mínimo interés por cómo se sienten anímicamente, demostrando que solo van a trabajar y nada más.

Quintanar (2005), en el estudio que realizó para analizar los Factores Motivacionales que influyen en los trabajadores de un centro comercial ubicado en Pachuca, muestra que su herramienta dio en buen resultado en el rubro que lo planteó identificando los factores que influyen en la motivación de los colaboradores, mientras que en la presente investigación el modelo planteado nos dio como resultado que las hipótesis fueron negativas con respecto a la correlación entre ambas variables y sus dimensiones, por el mismo efecto de que los colaboradores no ponen de su parte para el desempeño colectivo.

Por otra parte, Chiavenato (2002), citado por Berbel (2007), de la misma manera que la motivación va de la mano con el clima organizacional, puesto que, al estar los colaboradores motivados, estarán dispuestos a cumplir a cabalidad los objetivos organizacionales, y por ende el clima organizacional será armonioso. En el caso de la “Estación de Servicios Modelo S.A.C” se podría decir que no se aplica puesto que los trabajadores se encuentran motivados en el plano personal únicamente, lo organizacional lo dejan de lado puesto que la organización no ha logrado calar en éstos y por tanto no posee un clima organizacional armonioso.

Castillo (2014), en su investigación Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos, dieron resultados positivos entre las variables, pero queda demostrado que los colaboradores que ocupan posiciones con mayor jerarquía dentro de la organización, perciben la variable de clima organizacional de manera más favorable porque se sienten más a gusto con respecto a su motivación intrínseca; en la Estación de servicio Modelo S.A.C. no existe tal relación, ni por jerarquía ni en el mismo nivel por lo consiguiente no se puede trabajar de forma normal o entusiasta porque no afectará en nada el rendimiento del trabajo, volviéndose un trabajo monótono para ellos.

V. Conclusiones

El presente trabajo de investigación nos dio a conocer que los colaboradores de la “Estación de servicio Modelo S.A.C”, en cuanto a la variable clima organizacional de Litwin y Stringer, se encuentran con un clima organizacional medianamente aceptable (Media = 2.155), siendo la dimensión riesgo la que posee una mayor conformidad por parte de los colaboradores (Media = 2.96) y de las dimensiones que poseen mayor atención por parte de la gerencia las dimensiones de conflicto y responsabilidad ya que evidencian una carencia de desarrollo para los colaboradores.

El nivel de motivación de los colaboradores de la “Estación de servicio Modelo S.A.C. ” es de nivel alto (Media= 3.0306). Esto quiere decir que los colaboradores están altamente motivados, predominando la dimensión Factores Motivacionales (Media=3.0385), es decir éstos están motivados intrínsecamente por un deseo de superación más que por perseguir un fin económico inmediato.

En cuanto a la correlación entre la variable clima organizacional y la variable motivación, no existe correlación significativa entre ninguna de las variables de estudio y se podría decir que los colaboradores están motivados y dejan de lado el clima organizacional puesto que la necesidad de progresar es superior al clima donde se desarrollan laboralmente.

VI. Recomendaciones

A partir de la evidencia hallada en correlación de las variables de Clima Organizacional y Motivación (No existe correlación entre ambas variables) la Estación de Servicio Modelo S.A.C deberá emprender medidas independientes en pro de la mejora de cada una de estas variables. A partir de esta premisa se recomienda a la empresa seguir las siguientes recomendaciones:

“Integrar a los colaboradores en su totalidad a la toma de decisiones, informarles de las múltiples políticas y normas arraigadas en la organización, así como también de integrar un sistema trimestral para promulgar lazos de fraternidad entre ellos (actividades extra laborales), cursos de liderazgo y coaching cuyo fin será cambiar la mentalidad de una rivalidad insana entre cada uno de ellos”.

“Promulgar el desarrollo íntegro de cada colaborador, incidiendo en la práctica de virtudes y valores con fin de mejorar la cultura de la organización y por ende un mejor clima laboral”.

“Empoderar en la medida que sea posible, la toma de decisiones que ameritan los cargos de cada uno de ellos, con el fin de hacerlos sentir independientes y valorados por sus múltiples capacidades y talentos”.

“Promover la comunicación entre todos los niveles jerárquicos para una mejor comunicación y libre expresión, lo cual generará un ambiente de confianza”.

VII. Lista de Referencias

- Alvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional : Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25-50.
- Amstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Serie Empresarial Legis.
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Editorial Universidad externado de Colombia.
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bernal, I. (2010). *Análisis del clima organizacional: Caso de Estudio de la Coordinación de la Seguridad y Custodia del Centro de Sanciones Victoria*. México.
- Blum, M, y Naylor, J. (1982). *Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales)*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Burga, G. (2008). *Análisis de los niveles motivacionales y actitudinales en la empresa molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Castillo, M. (2011). *El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas*. México, México, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Obtenido de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE046.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la administración* (Vol. XII). Colombia: Editoriales McGraw Hill.
- Davis, K, y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editoriales McGraw Hill Internacional.
- Galicia, M. (2005). *Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos. Caso: Farmacias Amiga*.
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Obtenido de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12p

orikan/articulo6.pdf

- García, S., Nájera, J., y Rico, M. (2001). *Organización y administración de empresas: una visión práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Guillen, C, y Guil, R. (2000). *Clima organizacional. Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Editoriales Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez, A. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 205*. Chiclayo.
- Herzberg, F. (Enero de 2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* Obtenido de Harvard Business Review: <http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>
- López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid: Cixpraxis S.A. .
- Mateo, D. (2007). *Cómo Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa* . Madrid: Ideas Propias Editorial.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención* Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá: Universidad de Rosario.
- Pando, M. (2014). *Propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico*. Chiclayo.
- Pucheu, J. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Quintanar, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial en Pachuca, Hidalgo*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial Alfaomega.
- Sexton, W. (1977). *Teorías de la Organización*. México: Editorial Trillas.
- Solórzano, L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGas* ,

estación Talpetate. Talpetate. Obtenido de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Solorzano-Lucia.pdf>

Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Pereira, Colombia.

VIII. Anexos

Tabla 17: Cuestionario de clima organizacional

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
7. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
8. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD				
9. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA				
10. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
11. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
12. En esta organización hay muchísima crítica.				
13. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen				

14. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES				
15. Entre la gente de esta organización prevalece una				
16. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
17. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACION				
18. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
19. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
20. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y				
21. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
22. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
23. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
ESTANDARES				
24. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
25. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
26. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
27. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo				
28. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO				
29. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
30. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
31. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				

IDENTIDAD				
32. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
33.Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
34.Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
35.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Cuestionario de motivación

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

		Muy en Desacuer do	En Desacuer do	Ni de acuer do Ni en desacuer do	De acuer do	Muy De acuer do
1	FACTORES MOTIVACIONALES Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					

9	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
10	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
11	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
12	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
13	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
14	HIGIENE En el grifo cumplen con los convenios y leyes laborales.					
15	Me siento conforme con mi horario laboral.					
16	Entiendo claramente la misión y visión de la organización					
17	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.					
18	Me siento conforme con las normas y políticas del grifo					
19	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
20	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
21	La gerencia es competente en llevar el negocio.					
22	Mi jefe de inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					
23	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
24	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					

Nota. Fuente: Elaboración propia

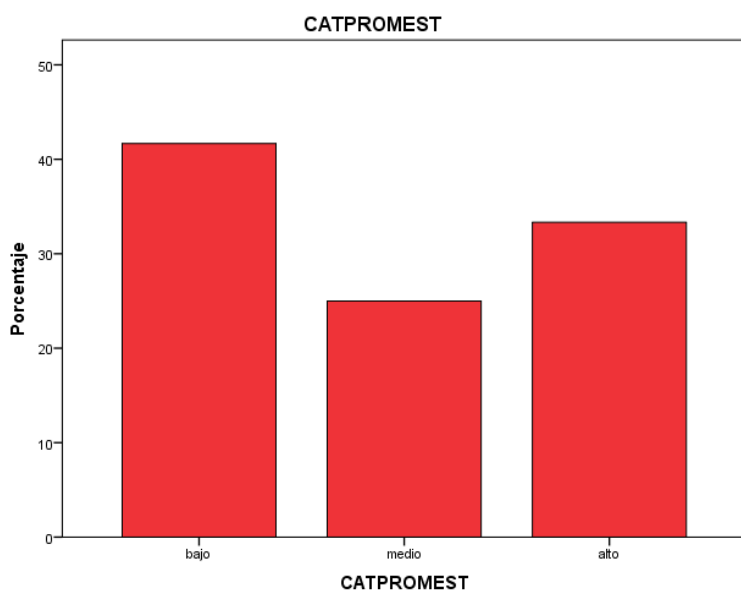


Figura 2 : Gráfico de Estructura

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

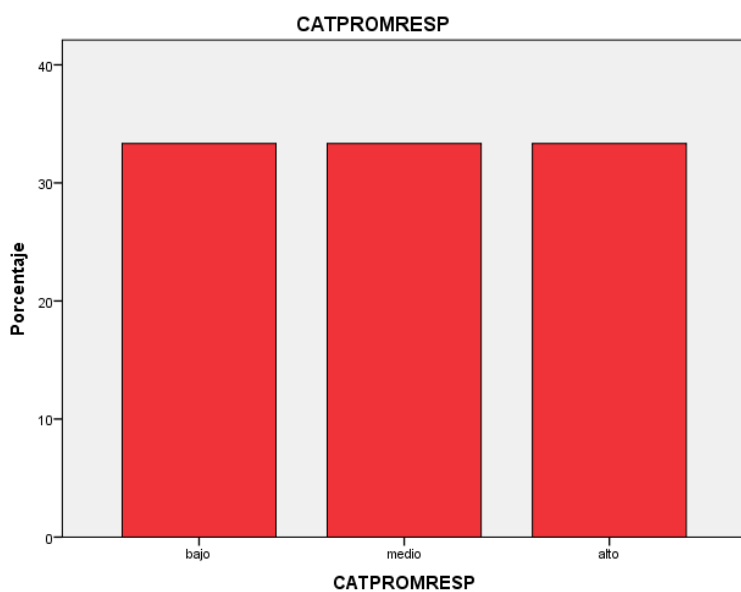


Figura 3 : Gráfico de Responsabilidad

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

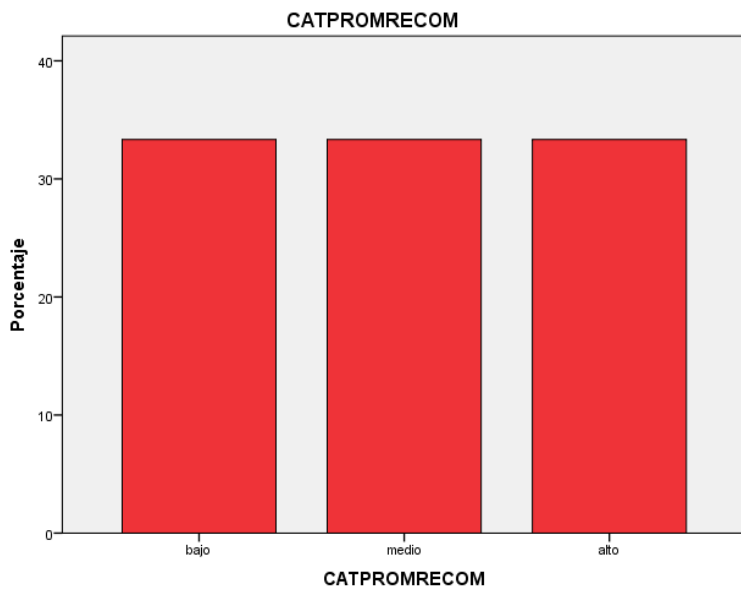


Figura 4 : Gráfico de Recompensa

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

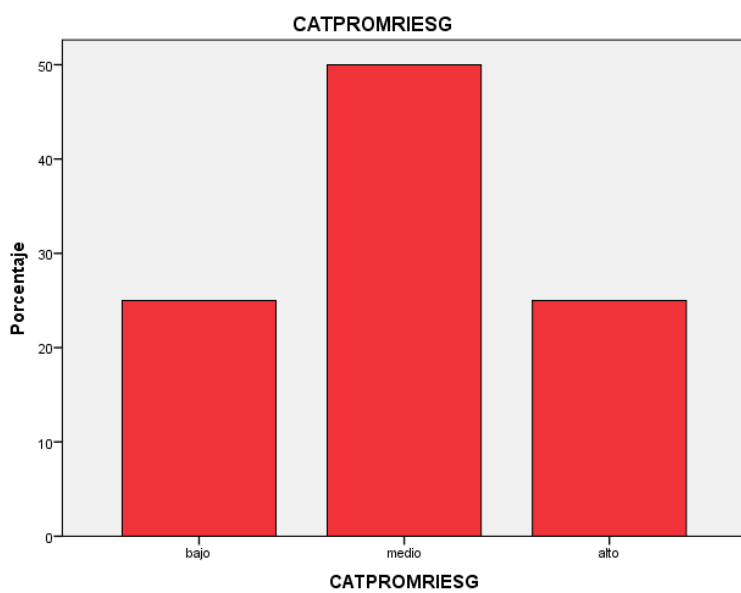


Figura 5 : Gráfico de Riesgo

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

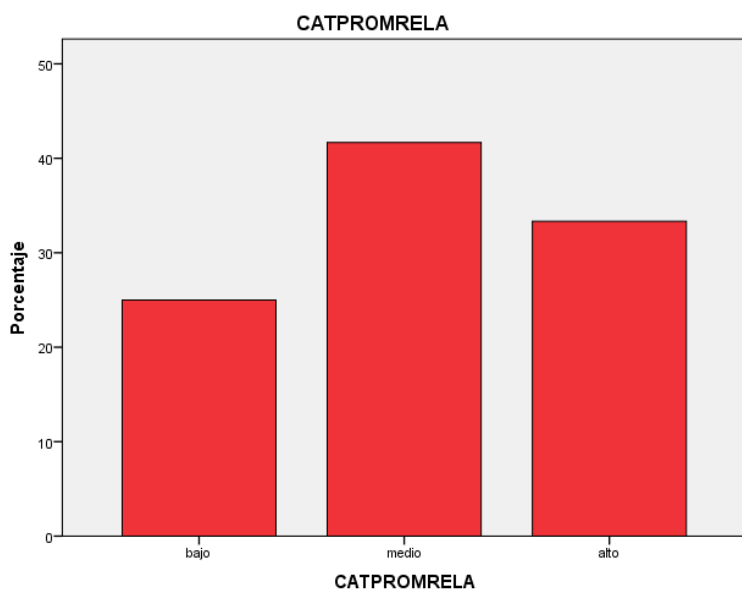


Figura 6 : Gráfico de Relaciones

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

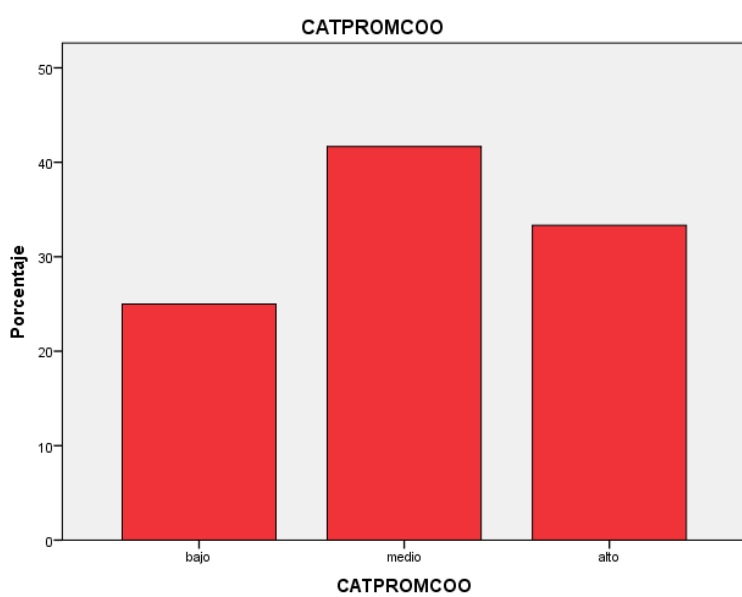


Figura 7 : Gráfico de Cooperación

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

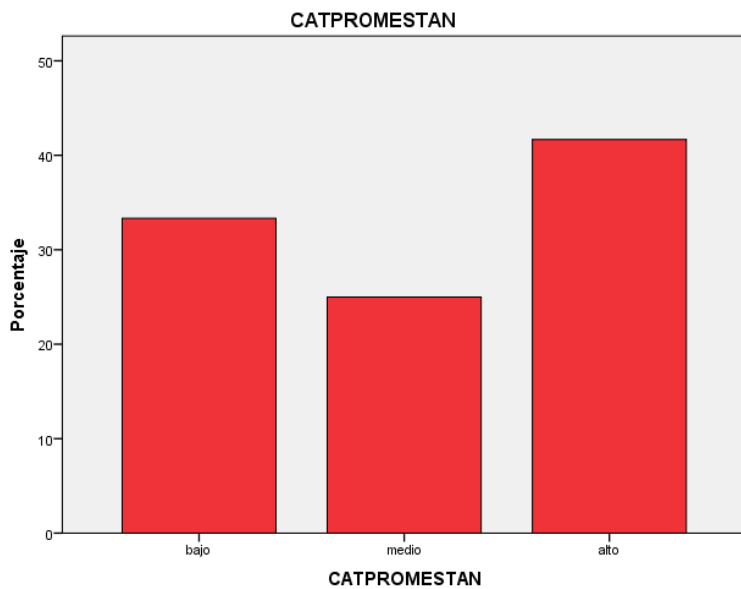


Figura 8 : Gráfico de Estándares de Desempeño

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

Figura 9 : Conflictos

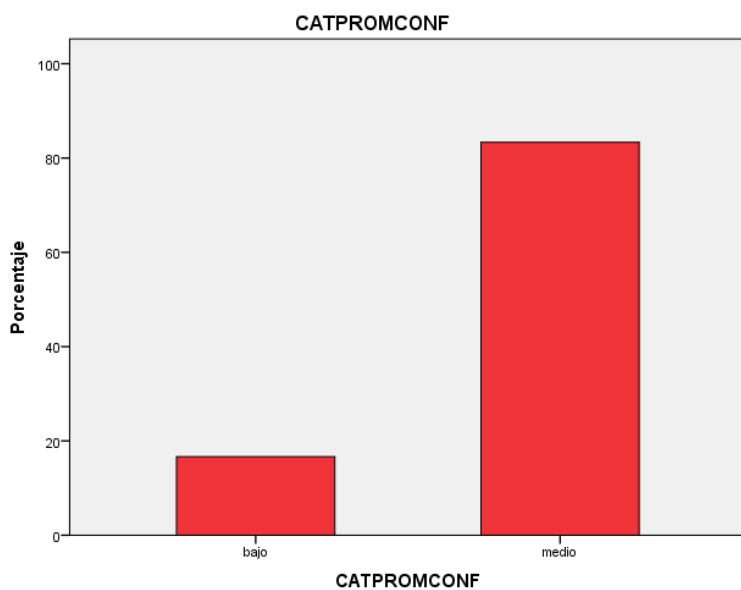


Figura 10 : Conflictos

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

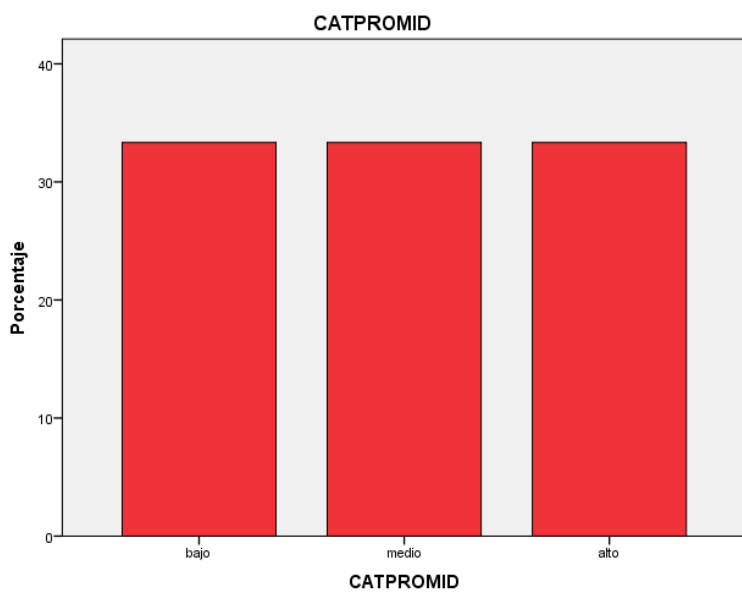


Figura 11 : Identidad

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

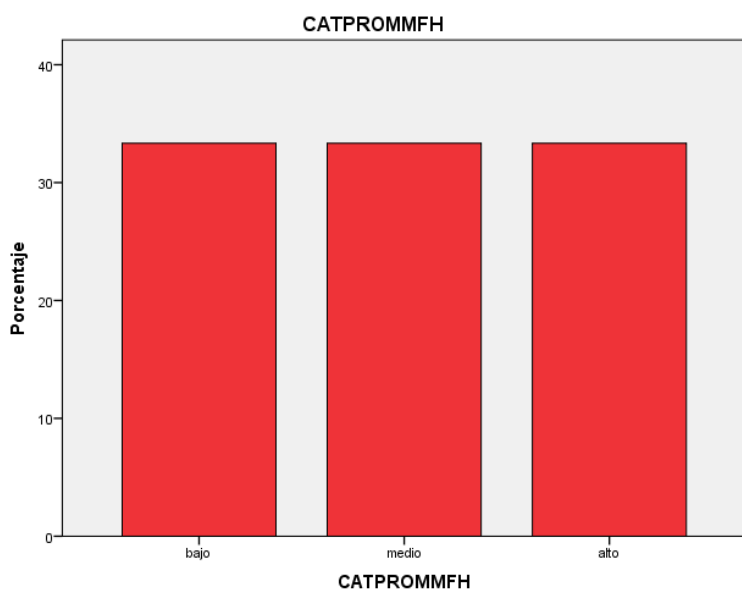


Figura 12 : Factores Higiénicos

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

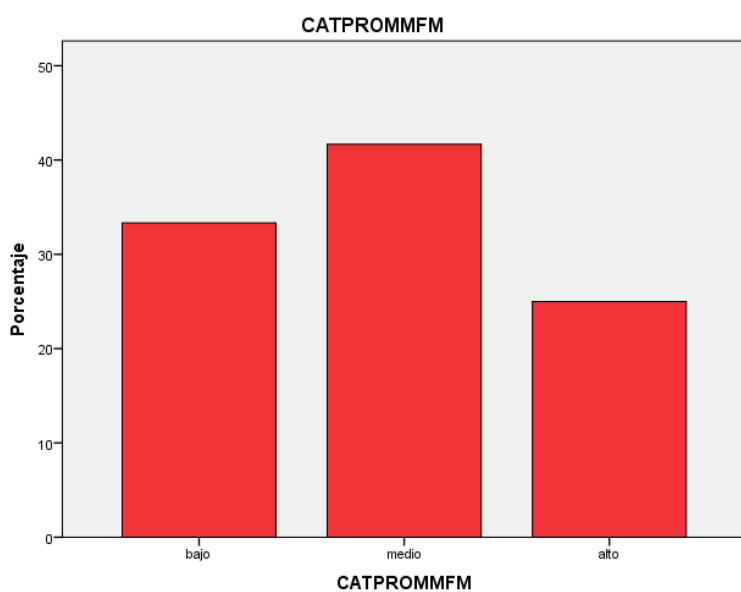


Figura 13 : Gráfico de Factores Motivacionales

Fuente: Extraído del programa IBM SPSS Statistics

Nota: Información aclaratoria

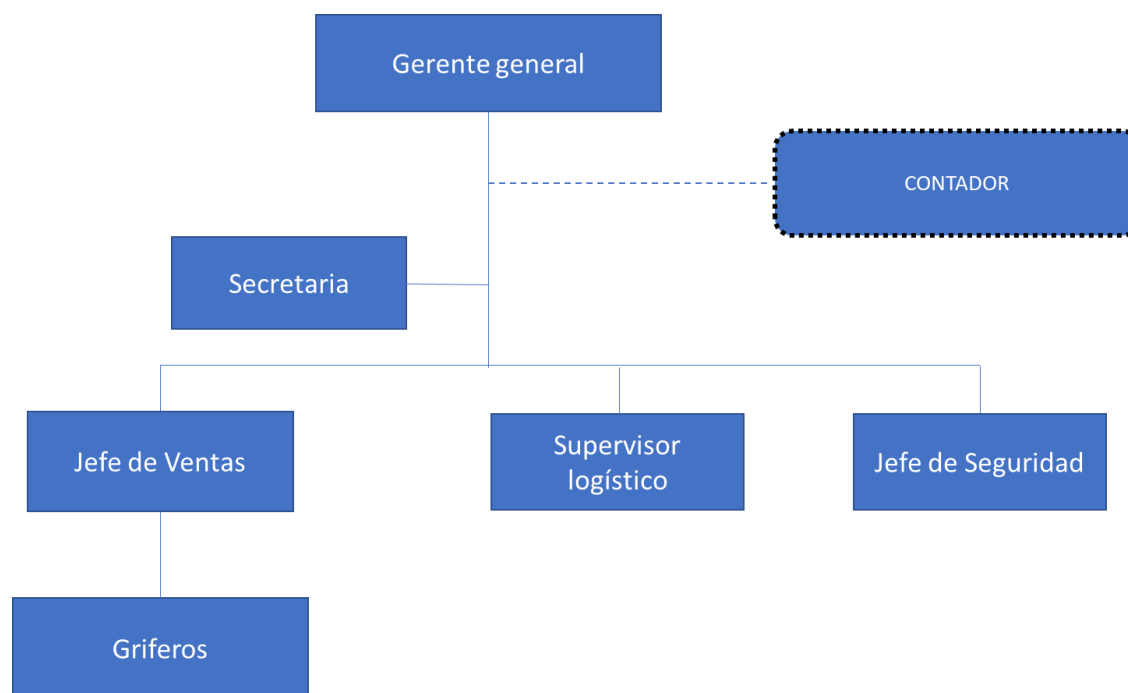


Figura 14 : Organigrama de la Organización

Fuente: Extraído del MOF de la empresa de la Estación de Servicio Modelo S.A.C

Nota: Información aclaratoria



Figura 15 : Imagen del local N°1

Fuente: fotografía tomada desde los exteriores de la empresa de la Estación de Servicio Modelo S.A.C

Nota: Información aclaratoria



Figura 16 : Imagen del local N°2

Fuente: fotografía tomada desde los exteriores de la empresa de la Estación de Servicio Modelo S.A.C

Nota: Información aclaratoria



Figura 17 : Imagen del local N°3

Fuente: fotografía tomada desde los exteriores de la empresa de la Estación de Servicio Modelo S.A.C

Nota: Información aclaratoria