

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACION DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE ROYAL PALACE’S
AGENCIA CAJAMARCA 2013”**

AUTORES:

**BR. LEÓN MOSTACERO, YULY FIORELA
BR. PALACIOS VALVERDE, JORGE ARTURO**

ASESORA:

DRA. LUCERO UCEDA DÁVILA

**TRUJILLO – PERÚ
2015**

PRESENTACIÓN

A los señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de las normas vigentes del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, ponemos a vuestra consideración la tesis titulada “Influencia del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de la Empresa de Transportes Royal Palace’s agencia Cajamarca 2013”, con el propósito de obtener la licenciatura en Administración.

El presente trabajo ha sido realizado con la finalidad de contribuir a mejorar la Motivación de los Empleados de la Empresa de Transportes Royal Palace’s agencia Cajamarca, lo cual beneficiara a la empresa al tener trabajadores más productivos y satisfechos en la Organización.

Esperamos vuestras recomendaciones y sugerencias y desde ya, quede como antecedente para futuros trabajos en beneficio de la Institución.

Atentamente.

Bach. León Mostacero Yuly Fiorela

Bach. Palacios Valverde Jorge Arturo

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, a la virgen Santa Teresita del Niño Jesús, por haberme dado su infinita bondad y amor. a mis abuelos Hildebrando y Petronila, mis ángeles, por ser el pilar fundamental en mi vida, a Yuli y Jorge, mis padres por estar conmigo en cada paso que doy, apoyándose y dándome fortaleza para continuar, a mi hermana Irina por su amor incondicional, a toda mi familia y amigos por su apoyo y fuerza en todo momento.

Br. Yuby Fiorela León Mostacero.

A Dios, por ser él quien ha guiado y cuidado cada paso que doy en la vida, a Guillermo y Gloria, mis padres por su amor incondicional día a día, por su paciencia, y apoyo en todo momento por depositar su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento y a Luis, Hugo e Irina, mis hermanos, por el apoyo y fuerza incondicional.

Br. Jorge Arturo Palacios Valverde.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto, dándonos salud para lograr nuestros objetivos, a nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo, tanto sentimental, como económico, a la Universidad Privada Antenor Orrego puesto que nos brindó conocimientos que nos ayudó para la elaboración y desarrollo de nuestro proyecto, a nuestra asesora la Dra. Lucero Uceda Dávila por su apoyo y dedicación en la finalización de este trabajo.

Finalmente agradecemos a la Empresa de Transporte Royal Palace's por abrirnos sus puertas y brindarnos la información necesaria.

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo determinar dentro de la organización “Empresa de Transportes Royal Palace’s Agencia Cajamarca 2013” la influencia que ejercía el clima laboral que existía en la empresa en la motivación de los 25 trabajadores que conforman dicha agencia. Para ello se diseñó encuestas aplicadas individualmente y de manera anónima a cada uno de los trabajadores realizándoles preguntas que sirvieron para determinar la satisfacción por el clima laboral y el grado de motivación de sus empleados. Se obtuvo en los resultados que tanto el clima laboral como la motivación poseen casi la misma calificación; este escenario sería bueno si la calificación asignada estuviera en los rangos superiores de la escala Liker con la cual fueron valoradas las preguntas; siendo el caso en específico que los trabajadores se sienten en el término medio, indiferentes al clima que la organización pueda brindarles y la motivación que pueda causarles, lo cual puede resultar perjudicial para los objetivos y la continuidad del grupo humano que comprende la empresa. Por tanto teniendo la información requerida para abordar las dificultades que la empresa afronta, se debe trabajar en la mejora del clima laboral de la organización lo cual repercutirá en el aumento de la motivación de los trabajadores, ayudara a mejorar la producción, eficacia, resultados y buen trato hacia compañeros y clientes. En conclusión existe un 86% de influencia del clima laboral sobre la motivación; debe aprovecharse esta influencia para mejorar aspectos que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la organización y sus trabajadores.

ABSTRACT

The research aimed to determine within the organization "Transport Company Royal Palace's Agency Cajamarca 2013" "What was the influence exercised work climate that existed in the company on the grounds of the 25 workers who make the agency. This survey applied individually and anonymously to each of the workers makes questions that were used to determine the satisfaction with the working environment and the motivation of its employees was designed. Obtained results that both the working environment and motivation have almost the same score, this scenario would be good if the rating assigned was in the upper ranks of the Likert scale which were valued questions, being the specific case that workers feel on average, indifferent climate that the organization can provide motivation and likely to cause, which may be detrimental to the objectives and continuity of human group comprising the company. Therefore taking the information required to address the challenges facing the company, you should work on improving the working environment of the organization which impact on increasing employee motivation, help improve production, efficiency, and results good treatment of colleagues and clients. In conclusion there is 86% of the working environment influence on motivation, this influence should be used to improve aspects that contribute to the development and growth of the organization and its workers.

ÌNDICE

PRESENTACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 Formulación del Problema	
1.1.1. Problema de Investigación	2
1.1.2. Hipótesis de la investigación	4
1.1.3. Objetivos	4
1.1.4. Justificación	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
2.1. Antecedentes	7
2.2. Marco Teórico	8
2.3. Marco Conceptual	32
CAPÍTULO III	
MATERIAL Y PROCEDIMIENTO	
3.1. Material	34
3.2. Procedimiento	35
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
4.1. Interpretación de los Resultados	40
4.2. Discusión de Resultados	79

CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	87
ANEXOS	91

FIGURAS

N° 1. Jerarquía de Necesidades de Maslow	19
N° 3. Modelo E - R – C de Alderfer	21
N° 4. Teoría del Flujo según Csikszentmihalyi	27
N° 5. Calificación del potencial para motivar	29
N° 6. Correlación de variables	83

TABLAS

N° 1. Planilla de empleados de la Empresa de Transporte Royal Palace's Agencia Cajamarca diciembre del 2012	34
N° 2. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	35
N° 3. Operacionalización de Variables	37

CUADROS

N° 1. Edad de los trabajadores	40
N° 2. Género de los trabajadores	41
N° 3. Categoría de los trabajadores	41
N° 4. Nivel de Instrucción de los trabajadores	42
N° 5. Antigüedad en la empresa	43
N° 6. Apoyo y las Facilidades para el desarrollo óptimo del trabajo	44
N° 7. Procesos desarrollados pertinentes	45
N° 8. Delegar decisiones	46
N° 9. Supervisión de labores	47
N° 10. Satisfacción salarial	48
N° 11. Reconocimiento	49
N° 12. Competitividad	50

N° 13. Auto - mejora	51
N° 14. Gusto por dificultad y desafíos	52
N° 15. Relación entre compañeros	53
N° 16. Relación con superiores	54
N° 17. Gusto de compañerismo	55
N° 18. Participación en solución de problemas	56
N° 19. Cooperación entre áreas	57
N° 20. Conocimiento de relación entre su labor y cumplimiento de objetivos	58
N° 21. Conocimiento de misión y objetivos para generar competencias	59
N° 22. Aceptación de críticas	60
N° 23. Confrontación en desacuerdos	61
N° 24. Identificación de liderazgo	62
N° 25. Disposición de rotación a otro trabajo	63
N° 26. Reconocimiento de liderazgo	64
N° 27. El superior tiene capacidad de líder	65
N° 28. Buenas condiciones ambientales en el trabajo	66
N° 29. Seguridad de conservar su trabajo	67
N° 30. Construcción de relaciones laborales	68
N° 31. Felicitaciones o reconocimientos por parte del empleador	69
N° 32. Alcanza su nivel máximo de capacidad en el trabajo	70
N° 33. Presentó alguna queja con la empresa	71
N° 34. La empresa brinda apoyo para el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores	72
N° 35. Oportunidades de ascenso	73
N° 36. Influencia en la gente para el logro de sus objetivos	74
N° 37. La empresa realiza competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores	75
N° 38. La presentación por su servicio le permite cubrir sus necesidades	76

N° 39. Le gusta asumir tareas y/o actividades complejas	77
N° 40. Recompensa al esfuerzo del trabajador	78
N° 41. Discusión de resultados	80
N° 40. Puntuación en la escala de Likert	81

GRÁFICOS

N° 1. Edad de los trabajadores	40
N° 2. Género de los trabajadores	41
N° 3. Categoría de los trabajadores	42
N° 4. Nivel de Instrucción de los trabajadores	42
N° 5. Antigüedad en la empresa	43
N° 6. Apoyo y las Facilidades para el desarrollo óptimo del trabajo	44
N° 7. Procesos desarrollados pertinentes	45
N° 8. Delegar decisiones	46
N° 9. Supervisión de labores	47
N° 10. Satisfacción salarial	48
N° 11. Reconocimiento	49
N° 12. Competitividad	50
N° 13. Auto - mejora	51
N° 14. Gusto por dificultad y desafíos	52
N° 15. Relación entre compañeros	53
N° 16. Relación con superiores	54
N° 17. Gusto de compañerismo	55
N° 18. Participación en solución de problemas	56
N° 19. Cooperación entre áreas	57
N° 20. Conocimiento de relación entre su labor y cumplimiento de objetivos	58
N° 21. Conocimiento de misión y objetivos para generar competencias	59
N° 22. Aceptación de críticas	60
N° 23. Confrontación en desacuerdos	61

N° 24. Identificación de liderazgo	62
N° 25. Disposición de rotación a otro trabajo	63
N° 26. Reconocimiento de liderazgo	64
N° 27. El superior tiene capacidad de líder	65
N° 28. Buenas condiciones ambientales en el trabajo	66
N° 29. Seguridad de conservar su trabajo	67
N° 30. Construcción de relaciones laborales	68
N° 31. Felicitaciones o reconocimientos por parte del empleador	69
N° 32. Alcanza su nivel máximo de capacidad en el trabajo	70
N° 33. Presentó alguna queja con la empresa	71
N° 34. La empresa brinda apoyo para el crecimiento y desarrollo De sus trabajadores	72
N° 35. Oportunidades de ascenso	73
N° 36. Influencia en la gente para el logro de sus objetivos	74
N° 37. La empresa realiza competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores	75
N° 38. La presentación por su servicio le permite cubrir sus necesidades	76
N° 39. Le gusta asumir tareas y/o actividades complejas	77
N° 40. Recompensa al esfuerzo del trabajador	78

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional está relacionado con la motivación del empleado debido a que afecta directamente a su satisfacción pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes.

La empresa de transportes Royal Palace's S.A.C. en general, brinda servicios de transporte de pasajeros, envío de encomiendas, transporte de carga, giros y valores; fue fundada el 27 de Febrero del 1998 en la ciudad de Laredo, Provincia de Trujillo, departamento de La Libertad; teniendo a la Sra. Martha Valverde Obando, como socia mayoritaria de la empresa. (Notaria Amayo, 1998). Cuenta con nueve agencias en todo el país como son: Lima, Trujillo, Cajamarca, Cajabamba, Celendín, Chota, Cutervo, Bambamarca y Santiago de Chuco.

La empresa Royal Palace's Agencia Cajamarca cuenta con 24 trabajadores y 1 Administrador. A la fecha no cuenta con un manual de procedimientos, no hay autonomía suficiente en cada trabajador para tomar una decisión, teniendo siempre que consultar con la administradora de la empresa. Presenta mayor cantidad de quejas por parte de los trabajadores, los que asimismo reclaman no obtener buenas recompensas por su trabajo, ya que laboran días libres y feriados y el sueldo correspondiente a su trabajo está por debajo de sus pretensiones económicas y sociales.

Durante el año 2012, la empresa Royal Palace's Agencia Cajamarca ha incrementado el número de despidos de sus trabajadores, siendo el principal motivo las severas llamadas de atención por parte del supervisor de rutas y el incumplimiento del Sistema de Control en Garitas de Peaje "Tolerancia Cero".

En la empresa de Transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca, específicamente no se ha realizado un estudio del clima organizacional, que permita distinguir aquellas determinantes del desempeño, del concepto que el trabajador tiene de la empresa, que en definitiva corresponden a la percepción general y a la personalidad que tiene esta empresa para la comunidad y para sí misma. Y no cuenta con planes de motivación para sus trabajadores. No se ha analizado si el trabajador considera agradable las condiciones ambientales donde trabaja, si se siente seguro de conservar su trabajo, si existe una buena relación entre los trabajadores de la empresa, si cada trabajador es reconocido o felicitado por parte de su empleador o si la empresa le brinda algún apoyo para el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores entre otras. Dichos resultados son de mucha importancia ya que esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan la motivación laboral. Por tanto, tomando en cuenta las premisas planteadas, resulta coherente llevar a cabo una investigación del clima organizacional en esta empresa, que surge con la siguiente pregunta:

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El clima organizacional influye en la motivación de los trabajadores de la empresa de Transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca, 2013?

1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:

El Clima Organizacional si influye en la Motivación de los Trabajadores de la Empresa de Transportes Royal Palace's S.A.C. Agencia Cajamarca, 2013.

1.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Clima Organizacional

1.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Motivación de los Trabajadores de la Empresa de Transportes Royal Palace's S.A.C. Agencia Cajamarca, 2013.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Describir que el clima organizacional influye en la motivación de los trabajadores de la Empresa de Transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar en sus diversos aspectos el clima organizacional de la empresa de transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca.
- Identificar en sus diversos aspectos de la motivación en la empresa de transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca.
- Analizar cómo el clima organizacional de la empresa de transportes

Royal Palace's Agencia Cajamarca influye en la motivación de sus trabajadores.

- Plantear recomendaciones para la mejora del clima organizacional y la motivación de los trabajadores de la Empresa de Transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Al término de la investigación se puede demostrar el clima organizacional influye en la motivación de los trabajadores de la Empresa de Transportes Royal Palace's agencia Cajamarca.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En la presente investigación se aplicará los métodos de observación y entrevista para obtener la información necesaria para luego usarla mediante los métodos documental y analítico, y esto sirva de ayuda para las mejoras de la empresa.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación beneficiará tanto a los propietarios, gerentes y trabajadores administrativos de la Empresa Royal Palace's Agencia Cajamarca, como también a los trabajadores operativos en su clima organizacional para poder ser motivados a cumplir con sus objetivos, al cliente que recibirá un mejor trato por parte de los trabajadores y estudiantes de Administración aportando a la empresa ganamos experiencia y conocimientos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES

Remontándonos a la búsqueda de estudios similares al presente, tenemos como antecedentes a los siguientes:

- a. El trabajo de investigación realizado por: Romildo Díaz Custodio, 2009, titulado *“Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pataz”* el autor concluyó según sus resultados obtenidos que el clima organizacional es productivo y satisfactorio para un desempeño laboral.
- b. El trabajo de investigación realizado por: Luis Cava Quezada, 2010, titulado *“El clima organizacional y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Danper Trujillo S.A.C.”* el autor concluyó que el mejoramiento del clima organizacional les permite obtener un mejor desempeño laboral.
- c. El trabajo de investigación realizado por: Alicia Ramírez Ramírez, 2010, titulado *“El clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.”* La autora concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo debido a la confianza otorgada por parte de sus jefes y recomienda establecer el trabajo en equipo en el que se incluya la cooperación, la asistencia y disciplina.
- d. El trabajo de investigación realizado por: María Juliana Duque Delgado, 2009, titulado *“Modelo de Clima Organizacional de Maquiavícola Ltda. 2009.”* La autora concluye que el estudio devela

que el clima organizacional puede mejorar o disminuir el rendimiento de la empresa, influenciando la calidad de la gestión organizacional y afectando a los integrantes de la empresa. Por tanto, si la empresa busca mejorar su competitividad en el sector avícola, debe considerar los factores de mejoramiento del clima laboral como un punto importante para retomar su posicionamiento en el mercado a través de la buena dirección, innovación y cambio.

Los autores anteriormente señalados han tomado en cuenta las variables como el clima organizacional y el desempeño laboral, más no la influencia que tiene el clima organizacional en la motivación de los empleados de una empresa de transportes.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (1992), El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Según Palma (2004), El clima organizacional es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite

ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

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

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

2.2.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional está basado en la importancia del papel que juega todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla (Navarro & García, 2007).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”.

Por otro lado, el clima organizacional se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está influida por cuestiones internas y externas a ellos. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los trabajadores, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima organizacional. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los trabajadores que participen.

2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin y Stinger postulan la existencia de diez dimensiones que se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a. Estructura.

Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

b. Responsabilidad (empowerment).

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.

c. Recompensa.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

d. Desafío.

Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones.

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros trabajadores del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos.

Es el sentimiento del 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.

i. Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

j. Liderazgo.

Consideremos a aquella persona que guía al grupo, conoce a las personas y potencia sus valores además de preocuparse por conseguir un objetivo y meta en común por todo los miembros de la empresa. Así mismo, exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparten con sus colaboradores. También forma y asesora cuando es necesario.

2.2.1.3. TIPOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales (Brunet, 1987).

2.2.1.3.1. SISTEMA I. AUTORITARISMO EXPLOTADOR

En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza en sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

2.2.1.3.2. SISTEMA II. AUTORITARISMO PATERNALISTA

En este la dirección la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las

recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores.

2.2.1.3.3. SISTEMA III. CONSULTIVO

La dirección evoluciona dentro de un clima participativo, tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.2.1.3.4. SISTEMA IV. PARTICIPACIÓN EN GRUPO

La dirección tiene plena confianza en sus trabajadores. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización

y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En resumen todos los trabajadores y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.2.1.4. TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1.4.1. TEORÍA SOBRE EL CLIMA LABORAL DE MCGREGOR

En la publicación "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

2.2.1.4.1.1. TEORÍA X

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- La mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

2.2.1.4.1.2. TEORÍA Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Se concluye en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

2.2.1.4.2. TEORÍA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT (1965)

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- **Variables Causales.-** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- **Variables Intermedias.-** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Variables Finales.-** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

2.2.1.4.3. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción, es principalmente el resultado de los factores de motivación (logros. Reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción). ayudando a aumentar la satisfacción del individuo.
- La insatisfacción, es principalmente el resultado de los factores de higiene (sueldos, políticas, relaciones con los compañeros, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción.

2.2.2. MOTIVACIÓN LABORAL

Solana, Ricardo (1993) "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Stoner, James (1996) "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

Koontz, Harold (1999) "La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Santos, J. (2005) "Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos."

2.2.2.1. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un

trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus trabajadores, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores. (Aceves, 2000).

2.2.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Estas teorías acentúan la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de realizar las tareas y la energía con la que se desarrollan. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

2.2.3.1. MASLOW: TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES (1963)

En su obra Motivación y personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.

Figura N° 1: Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Galeon.com, s.f

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- **Necesidades Fisiológicas.** Son: las más básicas para la supervivencia humana: alimentarse, saciar la sed, mantener una temperatura corporal adecuada, etc.
- **Necesidades de Seguridad.** Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Como su seguridad o estabilidad laboral.
- **Necesidades Sociales.** El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, comunicarse y entablar amistad.

- **Necesidades de Reconocimiento o Estima.** La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Incluyendo la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- **Necesidades de Autorrealización.** También se denominan necesidades de auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow (2005), para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

2.2.3.2. TEORÍAS DE E.R.C DE ALDERFER

Alderfer (2005), llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG; existencia, relación y crecimiento. La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas y pasó a denominarse Teorías de Clayton Alderfer.

- **Motivaciones de Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Motivaciones de Relación:** Estas necesidades requieren de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y

el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

- **Motivaciones de Crecimiento:** Representado por el de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

Diferencias con la Pirámide de Maslow

La teoría ERG representa una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, y se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

FIGURA N° 3: Modelo E-R-C de Alderfer



Fuente: Méndez (2009)

En contraposición a Maslow, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades.

2.2.3.3. HERZBERG: TEORÍA BIFACTORIAL (1976)

Este autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados con la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados con la satisfacción.

Según Herzberg (1996) debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.

- ✓ Los factores de higiene se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externos al mismo. Están asociados a la insatisfacción.

Entre otros se pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.
 - Los sueldos y salarios.
 - La relación con los compañeros y jefes.
 - La cultura de la empresa.
 - Las normas que rigen el trabajo diario.
 - La seguridad en el entorno laboral.
 - La privacidad.
- ✓ Los factores motivadores se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción.
 - El reconocimiento.
 - Las responsabilidades.

- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.

Ahora bien, la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación.

Dicho de otra manera, el hecho de que los factores de higiene sean adecuado, no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo.

2.2.3.4. MCCLELLAND: TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS (1989)

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural.

Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo. McClelland denomina motivador a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse de una persona.

En concreto, las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores:

- ✓ Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por los otros.

✓ Motivador de logro. Se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan.

✓ Motivador de poder. Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones.

El poder que ejerce puede ser personal, cuando se trata de influir o controlar a las personas, o socializado, cuando utiliza su poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

✓ Motivador de la competencia. La persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realiza y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo.

Los diferentes tipos de motivación de las personas van a determinar sus expectativas laborales. Por eso, esta teoría es muy útil a la hora de hacer una selección de personal y a la hora de hacer promociones laborales entre los trabajadores de una organización.

2.2.4. TEORÍAS DE PROCESO

Entre las teorías de proceso se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

2.2.4.1. VROOM: TEORÍA DE LA EXPECTATIVA (1964)

Según este autor, la motivación de una persona en el entorno laboral depende de los logros u objetivos que quiere alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de llegar a conseguirlos.

En palabras de Vroom: La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán a alcanzarla.

Ahora bien, el resultado final no solamente dependerá del esfuerzo realizado por la persona, sino que también influyen variables externas al trabajador que no están bajo su control. De esta forma, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada manera con la expectativa de conseguir ciertos resultados.

El esfuerzo que desarrollan dependerá de varios factores:

- La significatividad que para el trabajador tenga la recompensa a sus logros y las probabilidades que existen de conseguirla.
- La probabilidad de conseguir el resultado deseado en términos de crecimiento profesional y personal.

2.2.4.2. CSIKSZENTMIHALYI: TEORÍA DEL FLUJO (2003)

Mihaly Csikzentmihalyi ha definido el concepto de flujo como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa.

Cuando fluimos no es que seamos felices, porque para experimentar la felicidad debemos centrarnos en nuestros estados internos, y esto distraería la atención de la tarea que tenemos entre manos. Sólo después de que se ha completado la tarea tenemos tiempo para mirar hacia atrás, considerar lo que sucedió, y es entonces cuando nos vemos inundados de gratitud por la plenitud de esa experiencia; es entonces cuando podemos afirmar que somos retrospectivamente felices. Pero no se puede ser feliz sin las experiencias de flujo.

Según Csikszentmihalyi, los componentes de una experiencia de flujo son los siguientes:

- Objetivos claros.
- Concentración y enfoque.
- Retroalimentación directa e inmediata.
- Equilibrio entre el nivel de habilidad y el desafío.
- La actividad es intrínsecamente gratificante, así no se nota el esfuerzo cuando se ejecuta.

Teniendo los siguientes resultados:

- Una pérdida del sentimiento de autoconocimiento, la fusión entre acción y conciencia.
- Distorsión del sentido del tiempo, se altera la percepción subjetiva de la experiencia temporal.
- Un sentimiento de control personal sobre la situación o actividad.
- Cuando se está en el estado de flujo, las personas llegan a estar absorbidas en sus actividades, y el foco de conciencia se reduce a la actividad misma, acción y conciencia se fusionan

Como podemos apreciar en la figura N° 4, estar en nuestra mayor habilidad y con un desafío importante permite el estado de fluidez. La teoría del flujo, sirve además para clarificar algunas concepciones en donde algunas personas afirman que sólo bajo situaciones bajo presión o ansiedad crean. Quizá, ese estado de ansiedad o de estrés o de presión, es en realidad un estado que luego conducirá a la activación y, posteriormente, a la creatividad.

FIGURA N° 4

Teoría del Flujo según Csikszentmihalyi



Fuente: Gemuxi, 2011)

2.2.4.3. LOCKE: TEORÍA DE LA FINALIDAD (1968)

Locke afirma que la motivación que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. En la actualidad, esta teoría se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos porque permite definir claramente los objetivos que se asignan a los trabajadores y persuadirles para que los acepten y trabajen para conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

2.2.4.4. ADAMS: TEORÍA DE LA EQUIDAD O JUSTICIA LABORAL (1965)

La teoría de Adams añade la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de

la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo).

Como consecuencia de tales comparaciones, las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral.

Si la percepción del individuo respecto del esfuerzo personal aportado y los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se da un equilibrio entre ambos y estará motivado.

2.2.5. RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

Si existe un desequilibrio por sentirse recompensado, en exceso o por defecto, la persona sufrirá desmotivación. Por ejemplo, si alguien siente que se le reconocen sus esfuerzos y que se le recompensa en salario económico en la misma medida que a sus compañeros, se sentirá motivado, pero si ve que otro compañero está siendo mejor retribuido que él se sentirá desmotivado.

La relación entre ambos conceptos se basa en el llamado modelo de las características del trabajo (JCM, del inglés *Job Characteristics Model*) que inventaron J. Richard Hackman y Greg R. Oldham.

De acuerdo a Hackman y Oldham podemos describir cualquier trabajo en términos de cinco dimensiones fundamentales:

- Variedad de las habilidades. Medida en la que un trabajo requiere una variedad de actividades, de modo que permite al trabajador usar sus diversas habilidades y talentos.

- Identificación con la tarea. Medida en la que un trabajo requiere que se termine una pieza de trabajo entera e identificable.
- Importancia de la tarea. Medida en la que el trabajo afecta la vida o el trabajo de otros.
- Autonomía. Medida en la que un trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad a una persona para programar su trabajo y determinar los procedimientos que usará para realizarlo.
- Retroalimentación. Medida en la que el hecho de desempeñar las actividades laborales que requiere el trabajo da como resultado que la persona reciba información clara y directa acerca de la eficacia de su desempeño.

Las dimensiones centrales combinadas formarían un índice llamado calificación del potencial para motivar (MPS, del inglés Motivating Potential Score). El MPS se calcula así:

Figura N° 5

Calificación del Potencial para Motivar

VARIEDAD DE HABILIDADES	+	IDENTIFICACIÓN CON LA TAREA	+	IMPORTANCIA DE LA TAREA	*	AUTONOMÍA	*	RETROALIMENTACIÓN
			3					

Fuente: (Robbins y Decenzo, 2002)

El vínculo entre las dimensiones del trabajo y los resultados están moderados o ajustados por las fuerzas de las necesidades de crecimiento individual; es decir, por el deseo de autoestima y realización personal del empleado. Esto significa que las personas con una gran necesidad de crecimiento son más proclives a experimentar los estados psicológicos esperados cuando sus trabajos han sido enriquecidos, en

comparación con sus contrapartes que no sienten mucha necesidad de crecer. Es más, las primeras responderán de modo más positivo a los estados psicológicos cuando se presenten, en comparación con aquellos que tienen poca necesidad de crecer.

Las investigaciones sobre el JCM han arrojado que las tres primeras dimensiones (variedad de las habilidades, identificación con la tarea, e importancia de la tarea) se combinan y producen un trabajo que tiene sentido. Es decir, si estas tres características están presentes en un trabajo, cabe predecir que la persona considerará que su trabajo es importante, valioso y meritorio. La autonomía despierta en el trabajador un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados y la retroalimentación permite que el trabajador sepa qué tan eficiente es su desempeño.

Desde el punto de vista de la motivación, el JCM nos dice que los premios internos se obtienen cuando uno sabe (conoce los resultados) que, en lo personal (siente responsabilidad), ha desempeñado bien una tarea que le importa (encuentra que ésta tiene sentido). Cuanto mayor sea la presencia de estas tres condiciones, tantos mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. (Robbins y Decenzo, 2002).

Para la presente tesis nos basamos en las características del clima organizacional de acuerdo a Litwin y Stinger para analizar la empresa de transportes Royal Palace's agencia Cajamarca de acuerdo a los siguientes ítems: en los ítems 6 y 7 referentes a la estructura; 8 y 9 referentes a la responsabilidad; 10 y 11 respecto a las recompensas; 12, 13 y 14 respecto a desafío; ítems 15, 16 y 17 respecto a las relaciones que hay en el ambiente de trabajo; ítems 18 y 19 respecto a la cooperación por parte de los directivos de la empresa; ítems 20 y 21 de acuerdo a los estándares; ítems 22 y 23 de acuerdo a los conflictos entre los trabajadores; ítems 24 y 25 respecto a la identidad de los trabajadores con la empresa; ítems 26 y 27 sobre el liderazgo entre los trabajadores para conseguir sus objetivos. Considerando la motivación de los trabajadores tenemos la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow tenemos los siguientes ítems para ver el grado de motivación y dificultad: ítem 28 para necesidades fisiológicas; ítem 29 para las necesidades de seguridad; ítem 30 para las necesidades sociales; ítem 31 para las necesidades de reconocimiento o estima entre los trabajadores; ítem 32 para necesidades de autorrealización. Por otro lado analizamos de acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg con el ítem 33 con los factores de higiene asociados con la insatisfacción y con el ítem 34 por los factores motivadores asociados con la satisfacción. Usamos también las teorías de las necesidades aprendidas según McClelland en los ítems 35, 36, 37, 38, 39, 40 y 41 respecto a los cuatro factores motivadores como son de afiliación, de logro, de poder y de competencia. Nos basamos en dichas teorías porque se adapta a la realidad y nos permite medirlo.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Clima Organizacional:** ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
- **Motivación:** es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.
- **Empresa:** la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".
- **Influencia:** La influencia es la habilidad que puede ostentar una persona, un grupo o una situación particular, en el caso que sus consecuencias afecten a una amplia mayoría de personas, de ejercer un concreto poder sobre alguien o el resto de las personas.

CAPÍTULO III

3. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1. MATERIAL

3.1.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

La Empresa de Transportes Royal Palace's SAC. Agencia Cajamarca, con población al 30 de Diciembre del 2012, de 24 empleados y 1 Administrador de Agencia, dando un universo de 25 empleados, la misma que a la vez se constituirá en nuestra Muestra.

TABLA N° 1: Planilla de empleados de la empresa de trasportes Royal Palace's Agencia Cajamarca Diciembre del 2012

	Cargo	Personas	%
1	Administrador de agencia	1	4
2	Supervisor de agencia	1	4
3	Secretarias	2	8
4	Choferes (Provincia- Trujillo y Lima)	9	16
5	Ayudantes (Provincia- Trujillo y Lima)	9	16
6	Empaque	2	8
7	Mantenimiento	1	4
8	TOTAL	25	100%

Fuente: Planilla Emp.Trans. Royal Palace's Ag. Cajamarca al 30/12/13.

3.1.2. MARCO DE MUESTREO

Se aplicó el muestreo censal el cual consiste al total de la población.

3.1.2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos que se aplicaron en este estudio son:

TABLA N° 2: Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

TECNICA	INSTRUMENTO	FINALIDAD
Encuesta	Cuestionario	Estandarizar los datos de acuerdo a las variables que fueron definidas como necesarias para comprobar la hipótesis planteada.
Entrevista	Guía de entrevista	Recoger sobre todo datos cualitativos a cerca de variables previamente identificadas.
Análisis documental Argumentativo	Fichas de resúmenes	Seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento de los dominios de las variables.

Fuente: Elaborada por los autores.

3.2. PROCEDIMIENTO

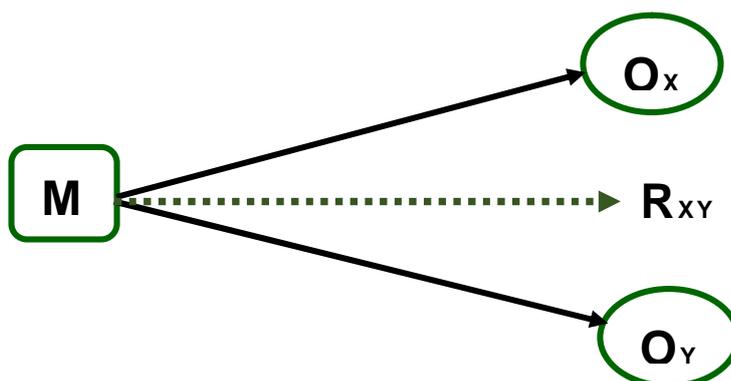
3.3. TIPO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN

3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación emplea un enfoque cuantitativo – cualitativo de naturaleza descriptiva.

3.3.2. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN

En razón de que se busca encontrar el grado de correlación entre; Clima Organizacional y Motivación de los Trabajadores de la empresa de Transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca, Los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables y se utilizará el siguiente esquema:



Dónde:

M = Representa la muestra estudiada, es decir los trabajadores de la empresa de Transportes Royal Palace's agencia Cajamarca.

O_x= Observación de la Variable Independiente (Clima Organizacional de la empresa de transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca).

O_y= Observación de la Variable Dependiente (Motivación de los trabajadores de la empresa de transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca).

R_{xy}= Correlación entre las variables.

Basándonos en la información obtenida de la empresa de Transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca, correlacionamos las variables determinamos la relación y/o influencia que ejerce la variable independiente sobre la dependiente considerando que dentro de la variable independiente existieron más ítems que en la variable dependiente se ha estimado que el grado de relación que guarda una variable con la otra es de 0.862670 lo cual equivale a que decir que están relacionadas en aproximadamente un 87%; es decir la variación de la variable independiente puede influenciar en un 87% el comportamiento de la variable dependiente; en este caso preciso la modificación y/o cambio del clima laboral va a repercutir en la motivación de los trabajadores.

3.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA N° 3: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENCIONES O INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICA O INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Clima Organizacional	Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización.	<ul style="list-style-type: none"> •Estructura. •Responsabilidad •Recompensas. •Desafíos. •Relaciones. •Cooperación. •Estándares. •Conflictos. •Identidad. •Liderazgo. 	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre	Cuestionario y Guía de Observación
Motivación	Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.	Necesidades: <ul style="list-style-type: none"> • Fisiológicas •De seguridad •Sociales •De Reconocimiento •Autorrealización. •Higiene. •Motivación. •Afilación. •Logro. •Poder. 	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre	Cuestionario

Elaboración: Elaborada por los Autores.

3.3.3.1. Variable Independiente: El clima organizacional de la Agencia Cajamarca.

3.3.3.2. Variable Dependiente: La Motivación de los trabajadores de la Agencia Cajamarca.

3.3.3.3. Correlación de Variables: Utilizando el programa Eview se ha llegado a determinar la correlación de las variables, obteniendo cuantitativamente cual es el nivel de relación e influencia que tiene la variable independiente sobre la dependiente

3.3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de datos se utilizó cuadros, gráficos y figuras, se procedió a racionalizar los datos colectados con el propósito de explicar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas. La estadística proporciona innumerables beneficios a la investigación. Permitiendo el procesamiento de la información para el cual se utilizó el programa estadístico SPSS versión 18, finalmente para la presentación de la información se usará programa Microsoft Word y PowerPoint versión 2010 para la presentación de este proyecto.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la interpretación de resultados se muestra la información recopilada a través de la encuesta aplicada al total de trabajadores de la organización; cuyas respuestas procesadas y analizadas nos brindan la siguiente realidad:

A. DATOS GENERALES

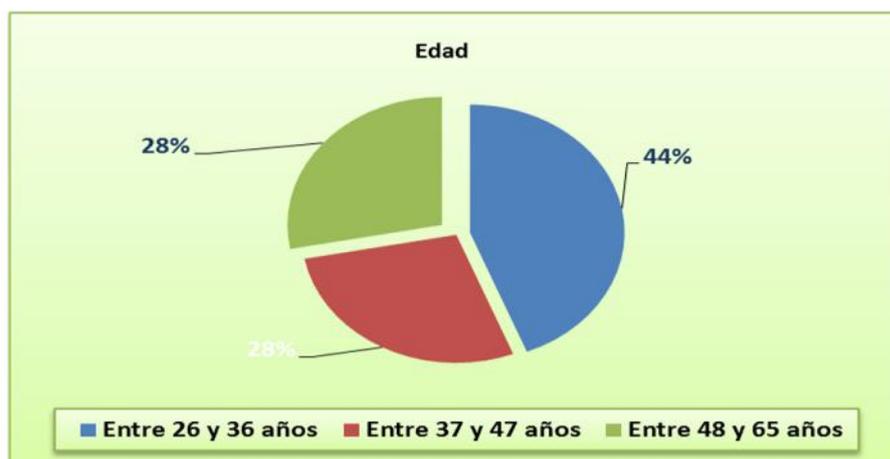
En la organización se cuenta con un total de 25 empleados, de los cuales obtuvimos los siguientes datos generales.

Cuadro 01: Edad de los Trabajadores

EDAD	N°	%
Entre 26 y 36 años	11	44%
Entre 37 y 47 años	7	28%
Entre 48 y 65 años	7	28%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 01: Edad de los Trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

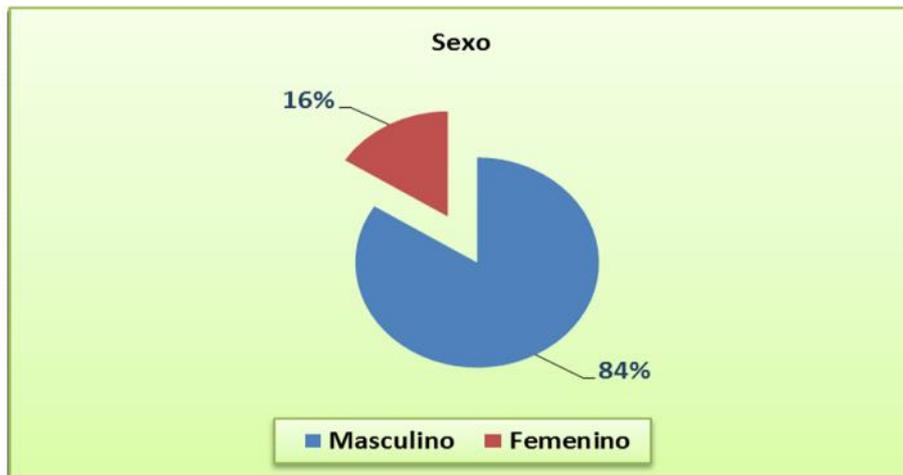
El 44% de los trabajadores tiene como edad promedio entre 26 a 36 años mientras que de 37 a 47 y de 48 a 65 años de edad tienen una participación del 28% cada uno.

Cuadro 02: Género de los Trabajadores

GÉNERO	N°	%
Masculino	21	84%
Femenino	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 02: Género de los Trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

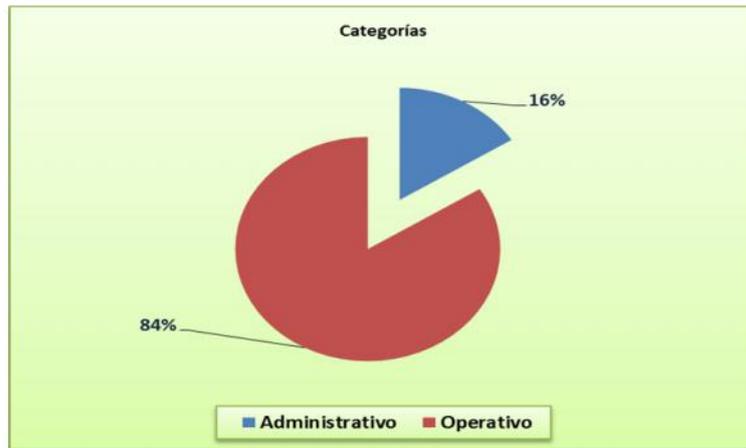
El 84% de los trabajadores en la empresa son de género masculino, mientras que 16% son de sexo femenino.

Cuadro 03: Categoría de los Trabajadores

CATEGORÍA	N°	%
Administrativo	4	16%
Operativo	21	84%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 03: Categoría de los Trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

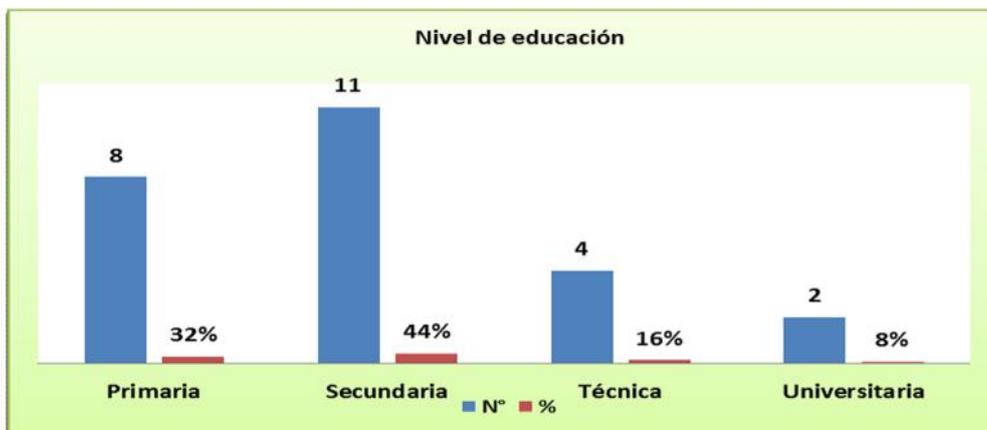
En su mayoría el personal que conforma la empresa trabaja en la parte operativa, representando el 84% del total, mientras que 16% trabajan como personal administrativo.

Cuadro 04: Nivel de Instrucción de los Trabajadores

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	N°	%
Primaria	8	32%
Secundaria	11	44%
Técnica	4	16%
Universitaria	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 04: Nivel de Instrucción de los Trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

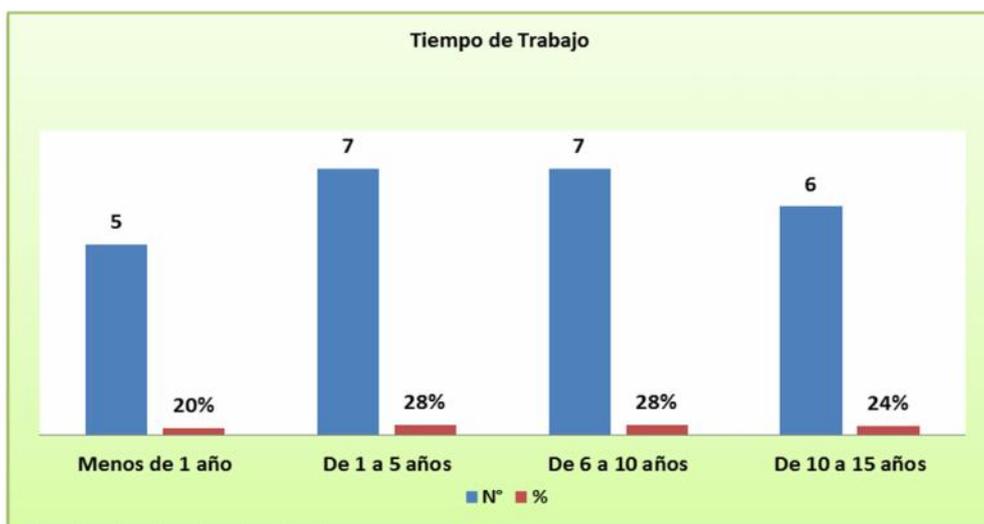
El 44% de trabajadores tiene como nivel de instrucción de educación el nivel secundario, 32% primaria, 16 han recibido educación técnica y 8% educación superior universitaria.

Cuadro 05: Antigüedad en la empresa

CATEGORÍA	N°	%
Menos de 1 año	5	20%
De 1 a 5 años	7	28%
De 6 a 10 años	7	28%
De 10 a 15 años	6	24%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 05: Antigüedad en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

El 20% de los trabajadores es relativamente nuevo, tienen en la empresa menos de un año, 28% tiene entre 1 a 5 años, este mismo porcentaje de 28% de trabajadores tienen laborando en la empresa entre 6 a 10 años, y 24% del total de trabajadores viene laborando entre 10 a 15 años para la empresa.

B. CLIMA ORGANIZACIONAL

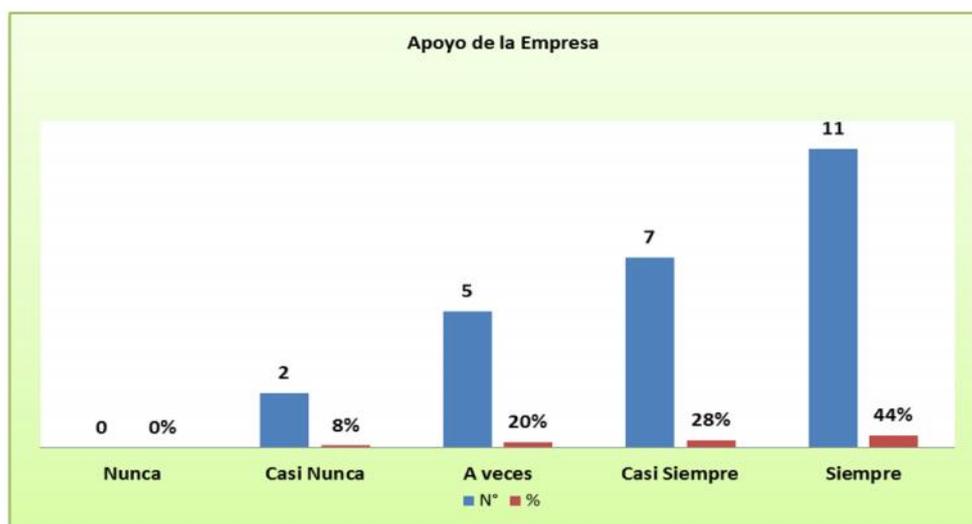
Para diagnosticar el clima organizacional se ha procedido a elaborar preguntas puntuales que se muestran a continuación.

Cuadro 06: Apoyo y las Facilidades para el desarrollo óptimo del trabajo

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	8%
A veces	5	20%
Casi Siempre	7	28%
Siempre	11	44%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 06: Apoyo y las Facilidades para el desarrollo óptimo del trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

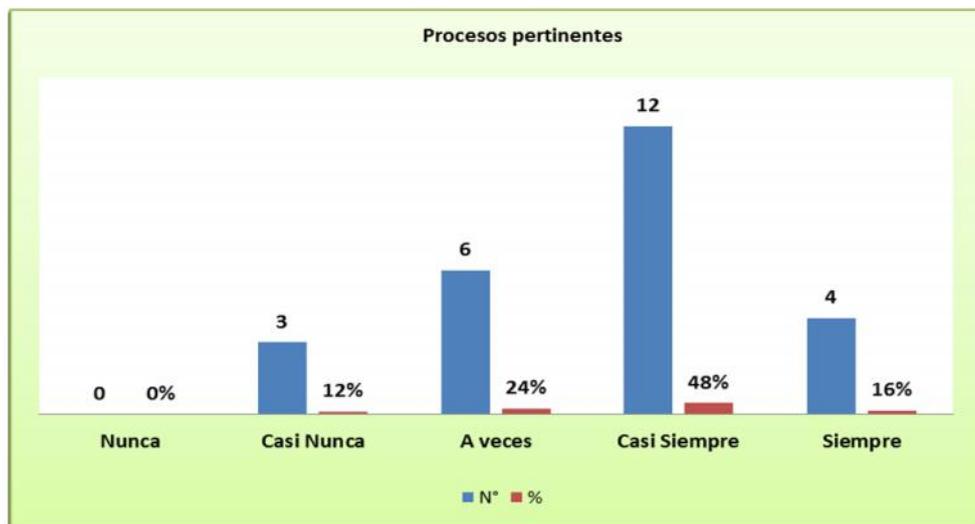
A la pregunta ¿Encuentra en la empresa el apoyo y las facilidades necesarias para que usted desarrolle de modo óptimo su trabajo? Se obtuvo que el 44% considera que siempre encuentra el apoyo y las facilidades, 28% casi siempre, 20% de los trabajadores considera que solo a veces se le brinda el apoyo y las facilidades, 8% considera casi nunca y 0% nunca.

Cuadro 07: Procesos desarrollados pertinentes

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	3	12%
A veces	6	24%
Casi Siempre	12	48%
Siempre	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 07: Procesos desarrollados pertinentes



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿Considera que los procesos que actualmente desarrolla son los más pertinentes? Se obtuvo que el 16% considera que siempre los procesos son desarrollados pertinentemente, 88% casi siempre, 24% de los trabajadores considera que solo a veces los procesos suelen ser pertinentes, 12% considera casi nunca y 0% nunca.

Cuadro 08: Delegar decisiones

ITEM	N°	%
Nunca	16	64%
Casi Nunca	5	20%
A veces	2	8%
Casi Siempre	1	4%
Siempre	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 08: Delegar decisiones



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

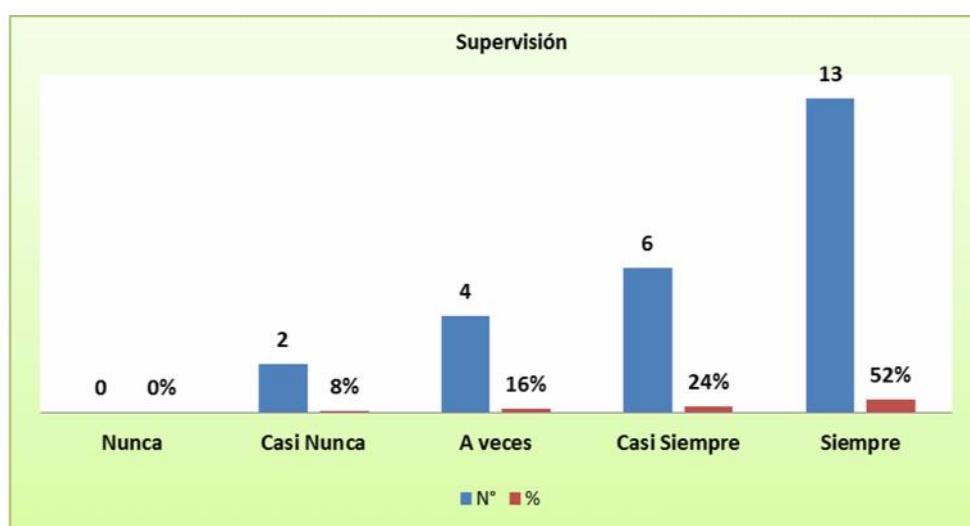
A la pregunta ¿Tiene independencia al tomar decisiones ante la ausencia de su supervisor? Se obtuvo que el 4% considera que siempre existe independencia en la toma de decisiones, 4% casi siempre, 8% de los trabajadores considera que solo a veces se puede tomar decisiones independientemente, 20% considera casi nunca y 64% considera que nunca.

Cuadro 09: Supervisión de labores

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	8%
A veces	4	16%
Casi Siempre	6	24%
Siempre	13	52%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 09: Supervisión de labores



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

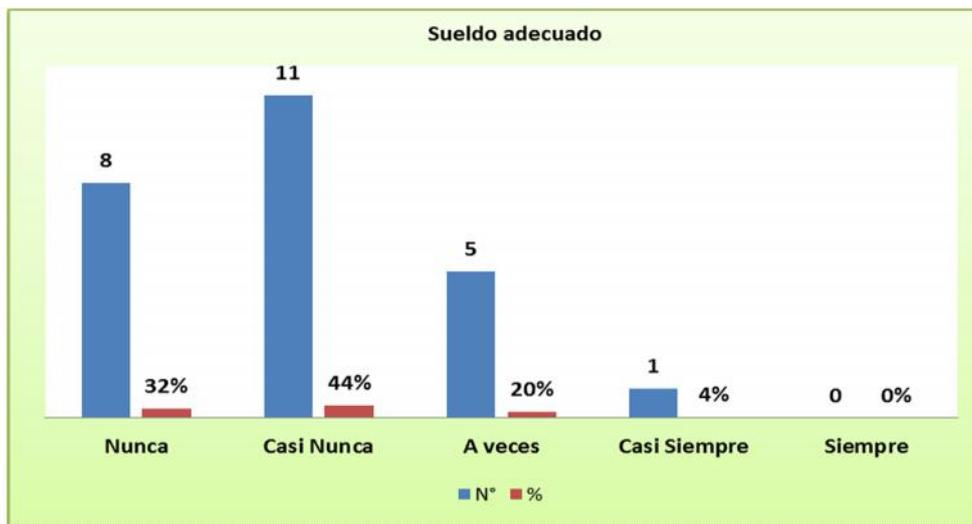
A la pregunta ¿Tiene constante supervisión para el desempeño de su trabajo? Se obtuvo que el 52% considera que siempre existe supervisión para el desempeño de su trabajo, 24% considera que casi siempre, 16% de los trabajadores considera que solo a veces supervisa el desempeño de su trabajo, 8% considera casi nunca y 0% considera que nunca.

Cuadro 10: Satisfacción salarial

ITEM	N°	%
Nunca	8	32%
Casi Nunca	11	44%
A veces	5	20%
Casi Siempre	1	4%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 10: Satisfacción salarial



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

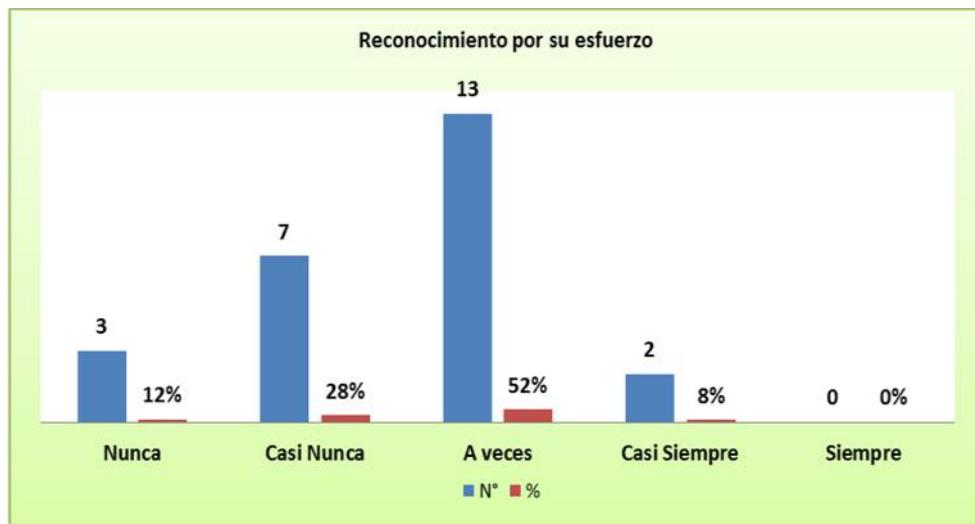
A la pregunta ¿El sueldo que se le paga mensualmente corresponde a sus necesidades y exigencias personales y profesionales? Se obtuvo que el 0% considera que siempre el sueldo se ajusta a sus necesidades, 4% considera que casi siempre, 20% de los trabajadores considera que solo a veces el sueldo cubre sus necesidades, 44% considera casi nunca y 32% considera que nunca.

Cuadro 11: Reconocimiento

ITEM	N°	%
Nunca	3	12%
Casi Nunca	7	28%
A veces	13	52%
Casi Siempre	2	8%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 11: Reconocimiento



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

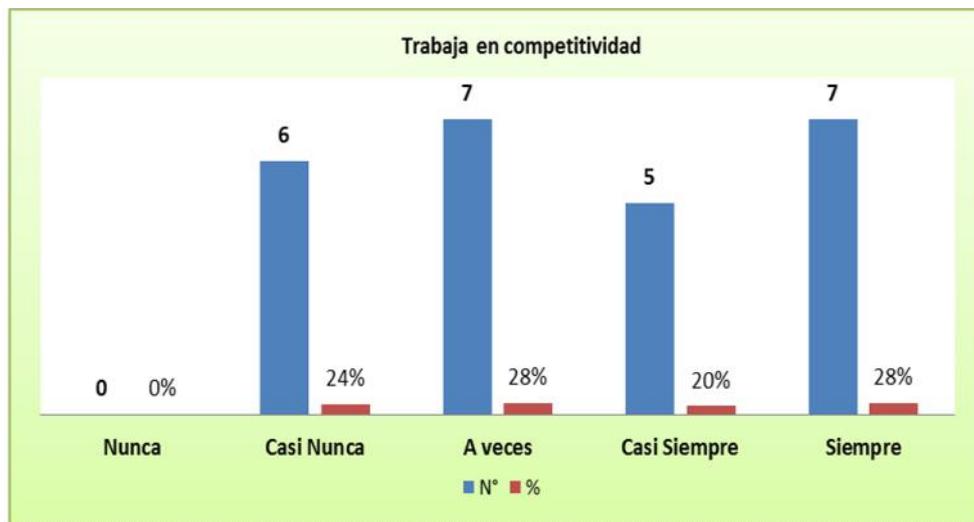
A la pregunta ¿Qué tanto piensa usted que es reconocido su esfuerzo con el sueldo que percibe en la empresa? Se obtuvo que el 0% considera que siempre es reconocido su esfuerzo, 8% considera que casi siempre, 52% de los trabajadores considera que solo a veces su trabajo es reconocido, 28% considera casi nunca y 12% considera que nunca.

Cuadro 12: Competitividad

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	6	24%
A veces	7	28%
Casi Siempre	5	20%
Siempre	7	28%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 12: Competitividad



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

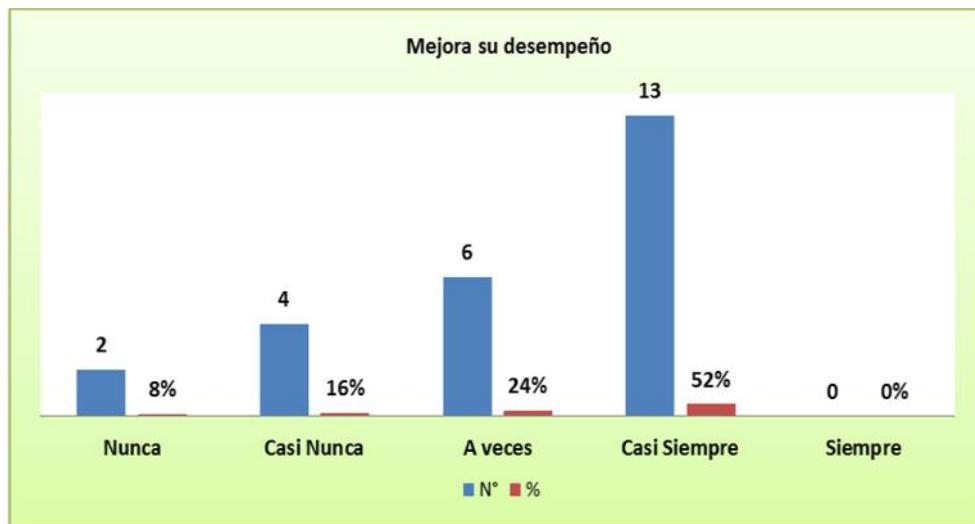
A la pregunta ¿Le gusta trabajar en competición y ganar? Se obtuvo que el 78% siempre está a gusto trabajando de esta manera, 20% considera que casi siempre, 28% de los trabajadores considera que solo a veces se siente a gusto con esta situación de competencia, 24% considera casi nunca y 0% considera que nunca.

Cuadro 13: Auto-mejora

ITEM	N°	%
Nunca	2	8%
Casi Nunca	4	16%
A veces	6	24%
Casi Siempre	13	52%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 13: Auto-mejora



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

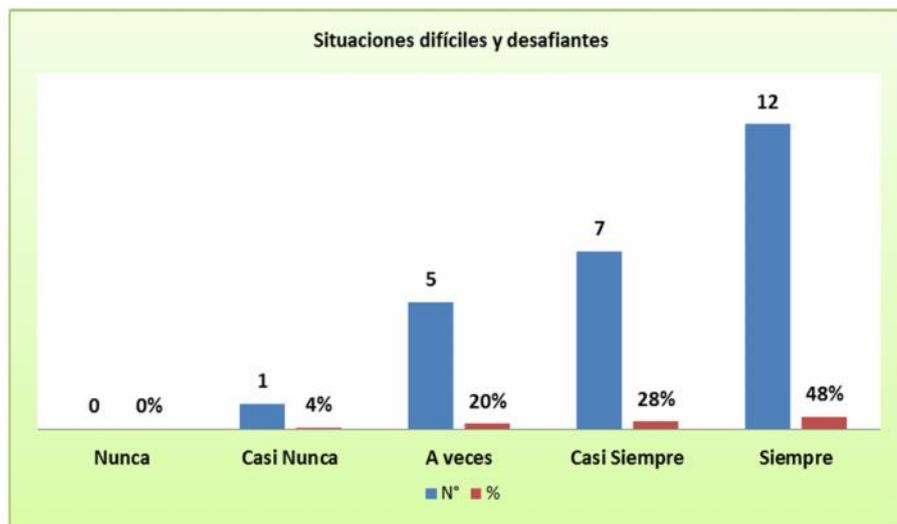
A la pregunta ¿Intenta usted mejorar su desempeño laboral cada día? Se obtuvo que el 0% lo intentar siempre, 52% lo intenta casi siempre, 24% de los trabajadores realiza el intento a veces, 16% lo intenta casi nunca y 8% nunca lo intenta.

Cuadro 14: Gusto por dificultad y desafíos

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	4%
A veces	5	20%
Casi Siempre	7	28%
Siempre	12	48%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 14: Gusto por dificultad y desafíos



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

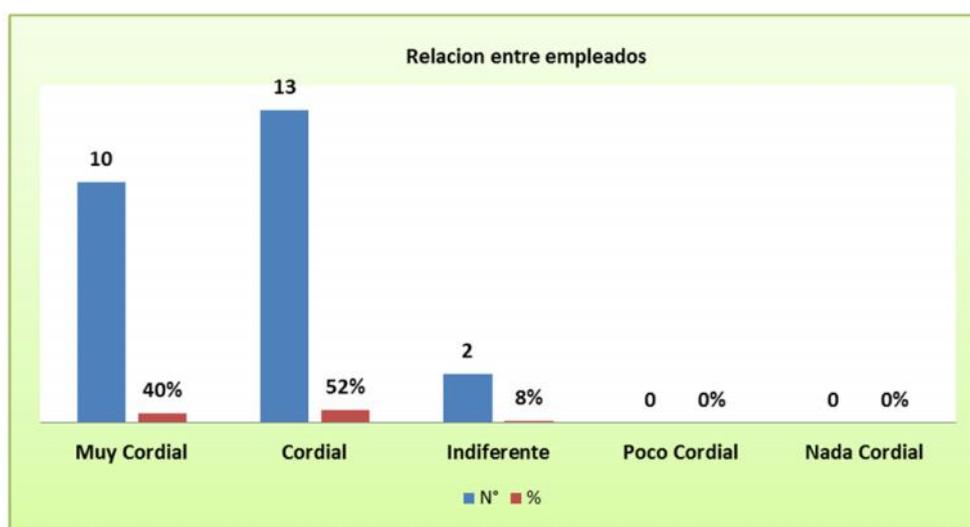
A la pregunta ¿Le gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes? Se obtuvo que el 48% siempre está a gusto trabajando en situaciones difíciles y desafiantes, 28% considera que casi siempre, 20% de los trabajadores considera que solo a veces se siente a gusto con esta situación de trabajo, 4% considera casi nunca y 0% considera que nunca está a gusto trabajando en situaciones difíciles y de desafíos.

Cuadro 15: Relación entre compañeros

ITEM	N°	%
Muy Cordial	10	40%
Cordial	13	52%
Indiferente	2	8%
Poco Cordial	0	0%
Nada Cordial	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 15: Relación entre compañeros



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre sus compañeros? Se obtuvo que el 48% sostiene que es una relación muy cordial, 52% considera que es una relación cordial, 8% manifiesta una relación indiferente, y 0% considera que es poco o nada cordial.

Cuadro 16: Relación con superiores

ITEM	N°	%
Muy Cordial	9	36%
Cordial	13	52%
Indiferente	3	12%
Poco Cordial	0	0%
Nada Cordial	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 16: Relación con superiores



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

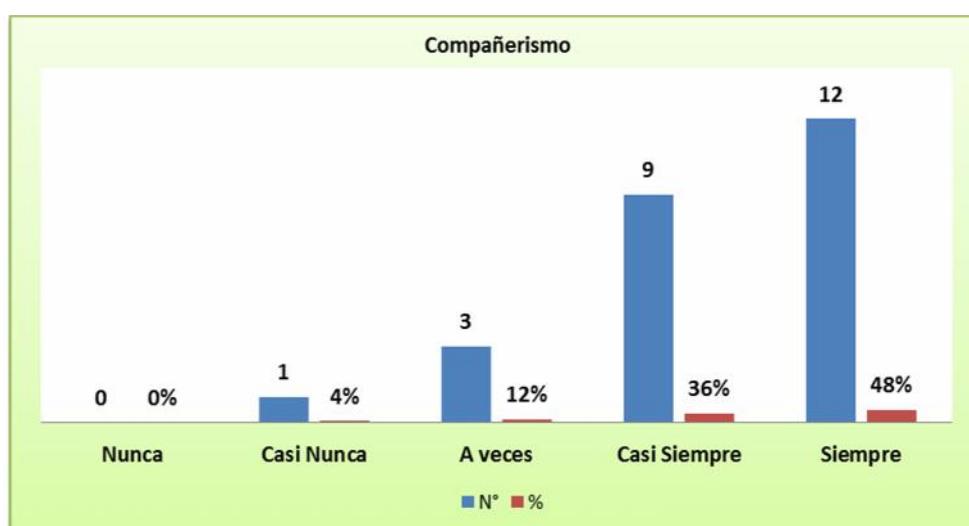
A la pregunta ¿Cuál es el nivel de relación con sus superiores? Se obtuvo que al 12% le es indiferente la relación con sus superiores, 52% considera que existe una relación cordial, y 36% considera que existe una relación con sus superiores muy cordial.

Cuadro 17: Gusto de compañerismo

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	4%
A veces	3	12%
Casi Siempre	9	36%
Siempre	12	48%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 17: Gusto de compañerismo



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

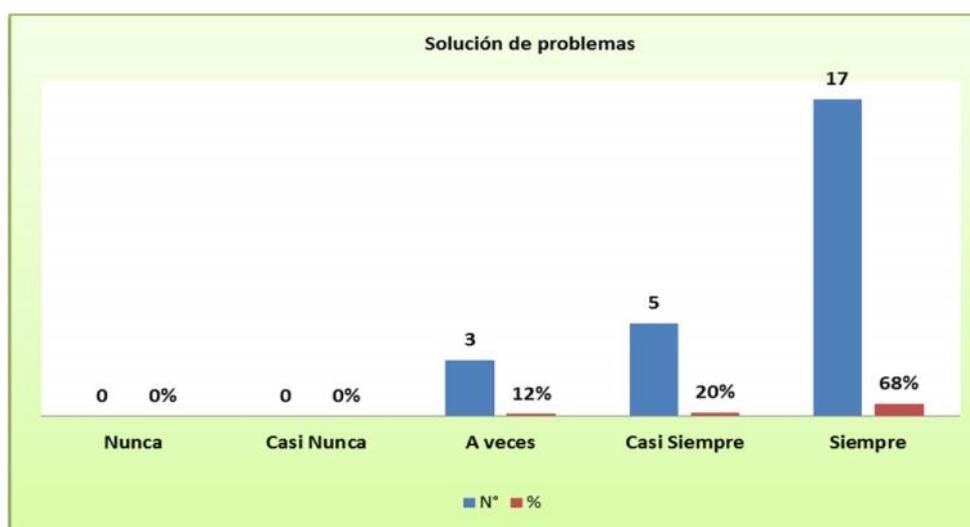
A la pregunta ¿Le gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la empresa? Se obtuvo que al 48% siempre le agrada sentir compañía en su trabajo, 36% le gusta casi siempre esta sensación, 12% considera que a veces le gusta sentir compañerismo, por último al 4% casi nunca le agrada sentir compañía en el centro de labores.

Cuadro 18: Participación en solución de problemas

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	3	12%
Casi Siempre	5	20%
Siempre	17	68%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 18: Participación en solución de problemas



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

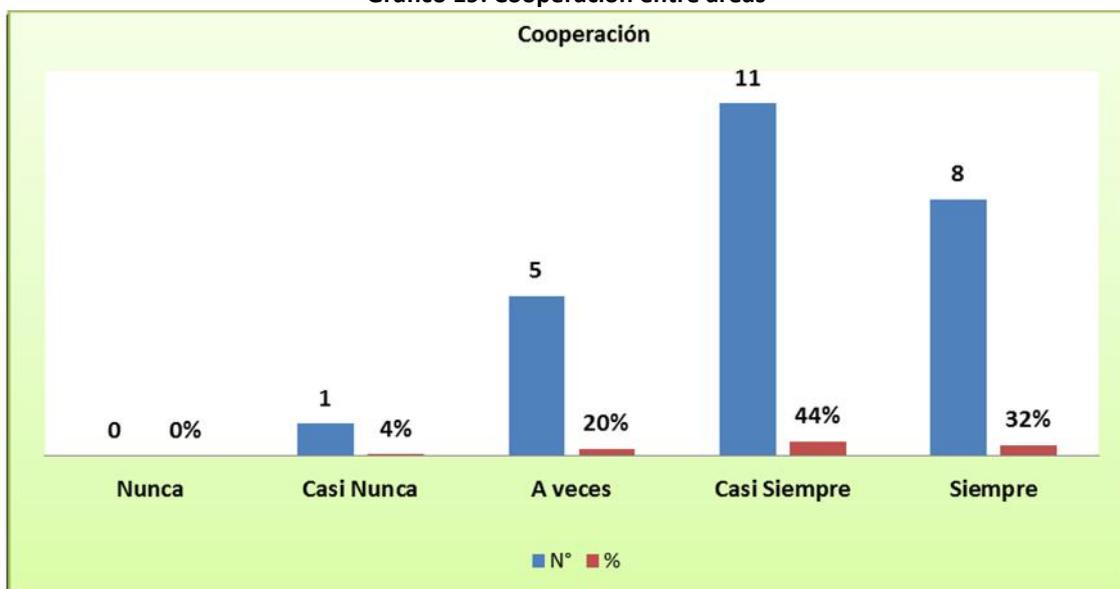
A la pregunta ¿Participa activamente en la solución de los problemas que aquejan a su área o equipo de trabajo? Se obtuvo que el 88% siempre participa activamente en la solución de problemas de su área, 20% casi siempre, 12% solo participa a veces en la solución de problemas.

Cuadro 19: Cooperación entre áreas

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	4%
A veces	5	20%
Casi Siempre	11	44%
Siempre	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 19: Cooperación entre áreas



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

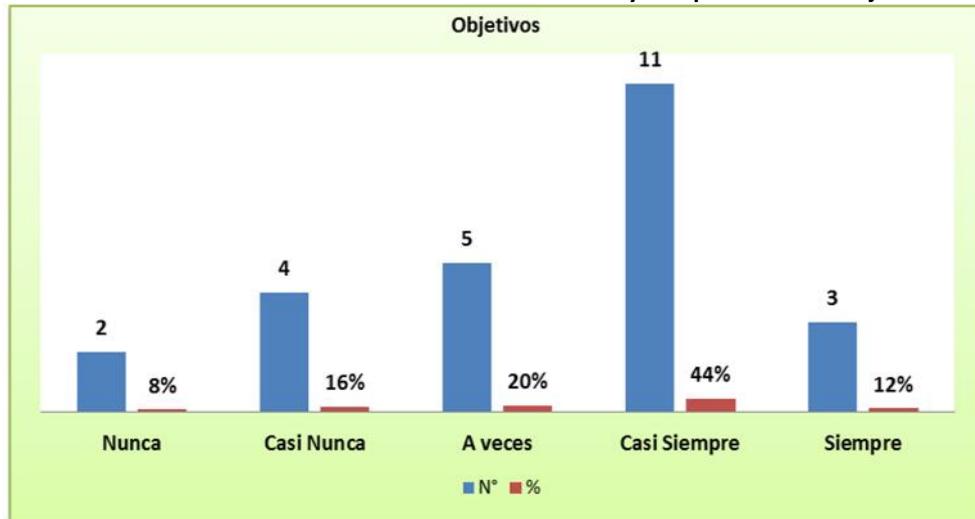
A la pregunta ¿Evidencia un buen trabajo de cooperación entre áreas? Se obtuvo que el 32% siempre evidencian cooperación entre las distintas áreas, 44% casi siempre, 20% a veces evidencian cooperación y 4% casi nunca evidencian cooperación entre áreas de la empresa.

Cuadro 20: Conocimiento de relación entre su labor y cumplimiento de objetivos

ITEM	N°	%
Nunca	2	8%
Casi Nunca	4	16%
A veces	5	20%
Casi Siempre	11	44%
Siempre	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 20: Conocimiento de relación entre su labor y cumplimiento de objetivos



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿Tiene conocimiento del impacto que tiene su labor en la consecuencia de los objetivos de la empresa? Se obtuvo que el 12% conoce el rol que cumple su labor con los objetivos de la institución, 44% casi siempre, 20% a veces tiene conocimiento del rol en función con el objetivo, 16% casi nunca y 8% nunca tiene conocimiento de la relación entre su labor y el objetivo buscado.

Cuadro 21: Conocimiento de misión y metas para generar competencia

ITEM	N°	%
Nunca	1	4%
Casi Nunca	2	8%
A veces	8	32%
Casi Siempre	5	20%
Siempre	9	36%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 21: Conocimiento de misión y metas para generar competencia



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿La dirección manifiesta sus objetivos y metas de tal forma que se crea sentido común de misión y competencia entre los trabajadores? Se obtuvo que el 36% considera que siempre se informa y genera sentido de competencia en la empresa, 20% considera que casi siempre, 32% manifiesta que a veces se informa de objetivos y metas y se genera competencia entre los trabajadores, 8% considera que casi nunca y 4% nunca.

Cuadro 22: Aceptación de críticas

ITEM	N°	%
Nunca	1	4%
Casi Nunca	2	8%
A veces	9	36%
Casi Siempre	7	28%
Siempre	6	24%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 22: Aceptación de críticas



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿Acepta críticas constructivas de sus compañeros, jefes y subordinados así como ellos las de usted? Se obtuvo que el 24% acepta siempre críticas constructivas de sus compañeros, 20% las acepta casi siempre, 32% manifiesta acepta las críticas constructivas a veces, 8% casi nunca las acepta y 4% nunca acepta críticas de sus compañeros.

Cuadro 23: Confrontación en desacuerdos

ITEM	N°	%
Nunca	2	8%
Casi Nunca	1	4%
A veces	3	12%
Casi Siempre	6	24%
Siempre	13	52%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 23: Confrontación en desacuerdos



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

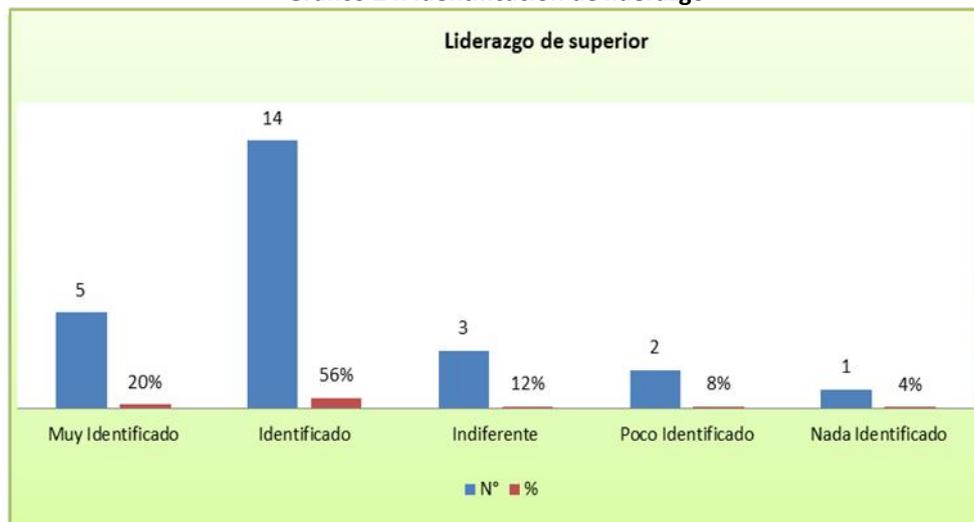
A la pregunta ¿Confronta usted a la gente con quien está en desacuerdo? Se obtuvo que el 52% siempre confrontan a sus compañeros cuando no están de acuerdo, 24% los confronta casi siempre, 12% los confronta solo a veces, 4% casi nunca y 8% nunca confronta a los compañeros con quien están en desacuerdo.

Cuadro 24: Identificación de liderazgo

ITEM	N°	%
Muy Identificado	5	20%
Identificado	14	56%
Indiferente	3	12%
Poco Identificado	2	8%
Nada Identificado	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 24: Identificación de liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

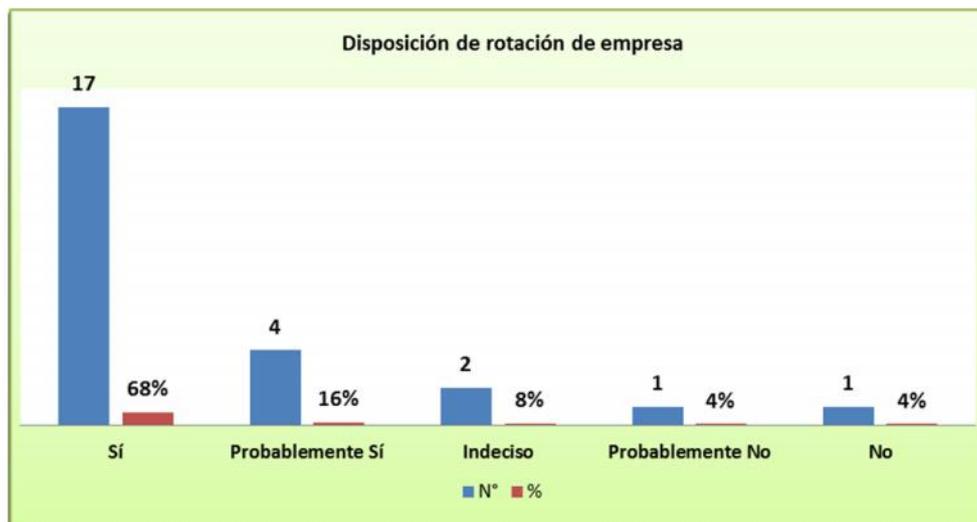
A la pregunta ¿Qué tan identificado se encuentra usted con los lineamientos de liderazgo de su superior en la empresa? Se obtuvo que el 4% se encuentra nada identificado, 8% poco identificado, 2% siente indiferencia por liderazgo de su superior, 56% si siente identificación con su líder y 20% se siente muy identificado.

Cuadro 25: Disposición de rotación a otro trabajo

ITEM	N°	%
Sí	17	68%
Probablemente Sí	4	16%
Indeciso	2	8%
Probablemente No	1	4%
No	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 25: Disposición de rotación a otro trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿Se iría de la empresa si le ofrecieran un trabajo parecido, con sueldo y beneficios mayores? Se obtuvo que el 4% no se iría, esta misma proporción 4% piensa que probablemente no. 8% se encuentra indecisa, 16% probablemente se irían y 68% si se irían definitivamente a laborar a otra empresa.

Cuadro 26: Reconocimiento de liderazgo

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	3	12%
Casi Siempre	13	52%
Siempre	9	36%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 26: Reconocimiento de liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

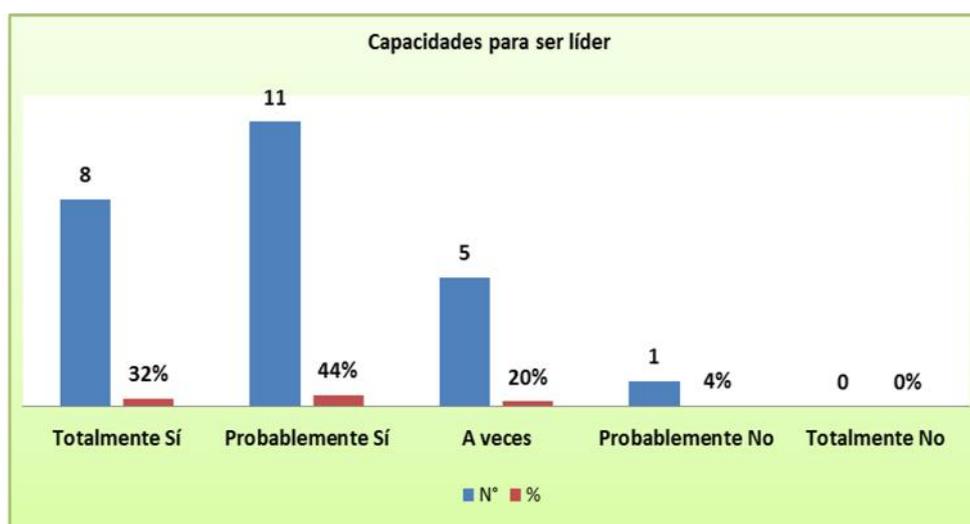
A la pregunta ¿Es fácil reconocer el liderazgo en algunos de sus miembros en la empresa? Se obtuvo que para el 36% siempre es fácil reconocer los líderes en la empresa, para el 52% casi siempre es fácil, para el 12% solo a veces es fácil reconocer líderes.

Cuadro 27: El superior tiene capacidad de líder

ITEM	N°	%
Totalmente Sí	8	32%
Probablemente Sí	11	44%
A veces	5	20%
Probablemente No	1	4%
Totalmente No	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 27: El superior tiene capacidad de líder



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿Considera usted que su superior tiene actitudes de líder o que tiene la capacidad para ser un líder? Se obtuvo que el 32% considera totalmente sí que su superior tiene actitudes de líder o capacidad para serlo, 44% considera que probablemente sí, mientras que 20% solo piensa esa premisa a veces, 4% considera que probablemente su líder no tiene ni actitudes ni la capacidad para ser líder.

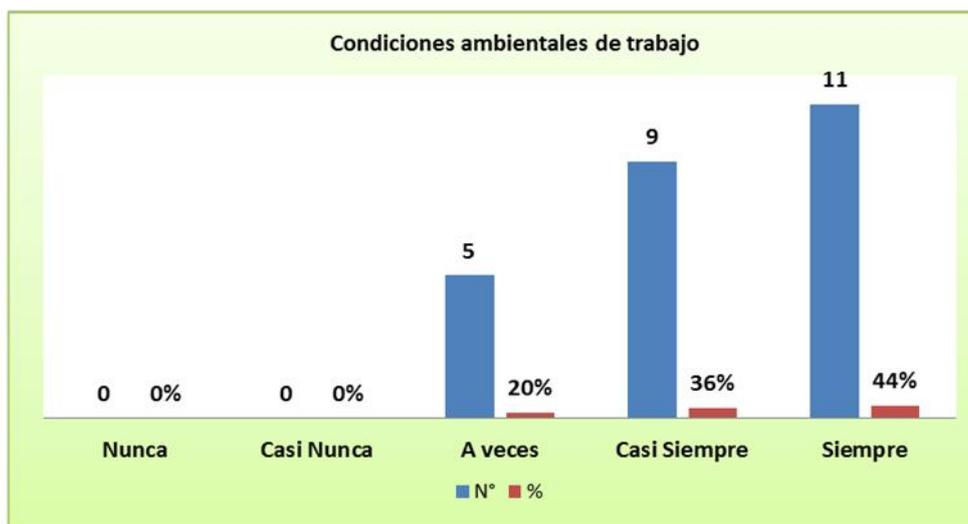
C. MOTIVACIÓN

Cuadro 28: Buenas condiciones ambientales en el trabajo

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	5	20%
Casi Siempre	9	36%
Siempre	11	44%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 28: Buenas condiciones ambientales en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

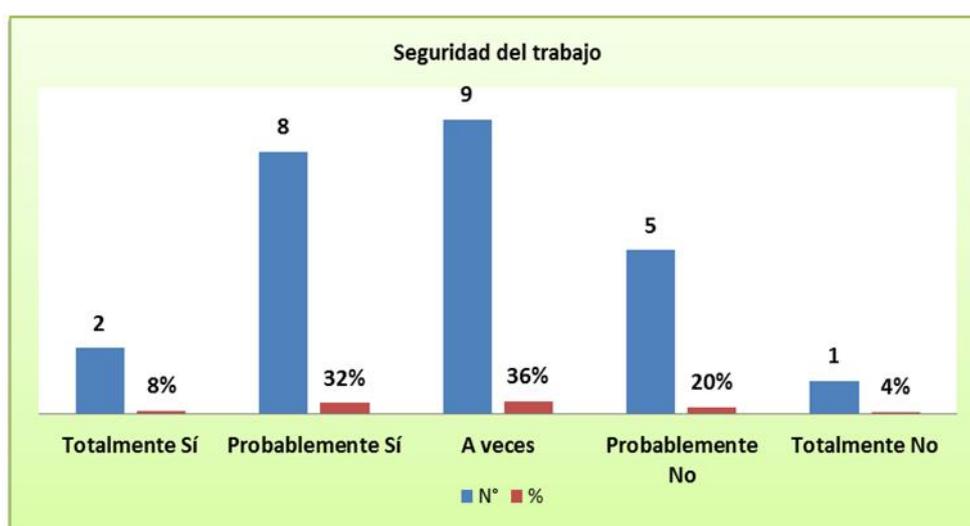
A la pregunta ¿Las condiciones ambientales del área donde trabaja las considera agradables? Se obtuvo que el 44% siempre considera agradable las condiciones ambientales del área de trabajo, 36% considera casi siempre y 20% solo a veces considera que las condiciones ambientales del área donde trabaja son agradables.

Cuadro 29: Seguridad de conservar su trabajo

ITEM	N°	%
Totalmente Sí	2	8%
Probablemente Sí	8	32%
A veces	9	36%
Probablemente No	5	20%
Totalmente No	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 29: Seguridad de conservar su trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿Tiene seguridad de conservar su empleo actual? Se obtuvo que el 4% no tiene totalmente seguridad de conservar su empleo, 20% manifiestan que probablemente no, 36% siente a veces seguridad de conservar su empleo, 32% considera que probablemente si conserve su empleo y 8% está totalmente seguro que si conservara su empleo.

Cuadro 30: Construcción de relaciones laborales

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	4	16%
Casi Siempre	5	20%
Siempre	16	64%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 30: Construcción de relaciones laborales



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

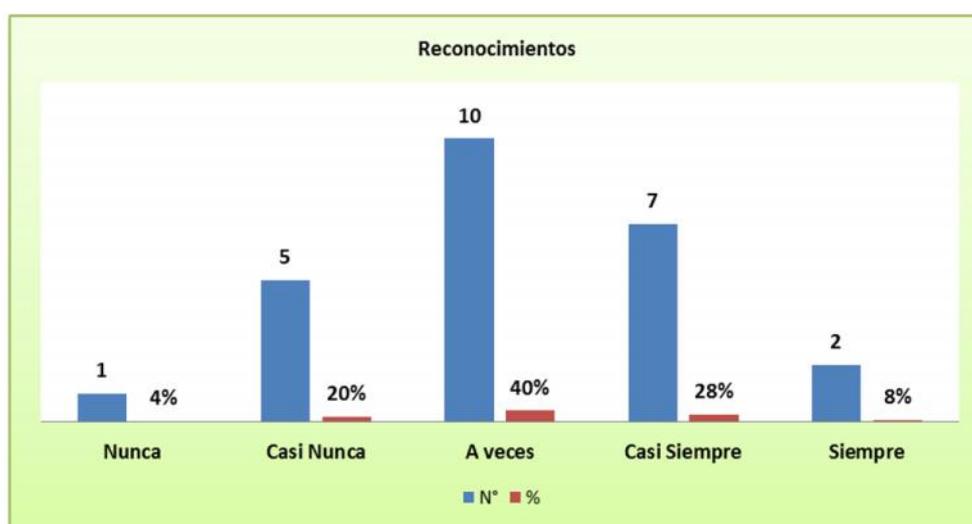
A la pregunta ¿Construye usted relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo? Se obtuvo que el 64% siempre realiza esta actividad, 20% casi siempre, 16% solo a veces tiende a construir relaciones con los compañeros de trabajo.

Cuadro 31: Felicidades o reconocimientos por parte del empleador

ITEM	N°	%
Nunca	1	4%
Casi Nunca	5	20%
A veces	10	40%
Casi Siempre	7	28%
Siempre	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 31: Felicidades o reconocimientos por parte del empleador



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

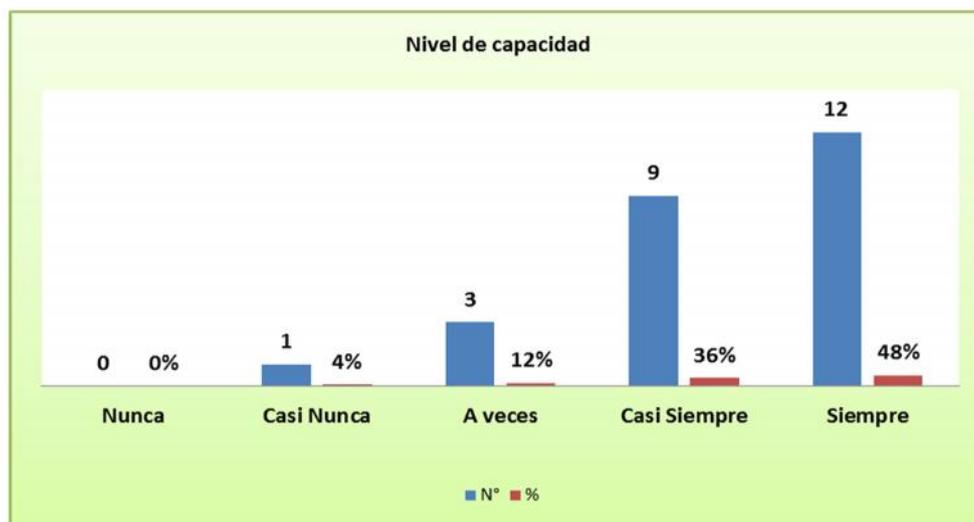
A la pregunta ¿Recibe usted algún reconocimiento o felicidades por el esfuerzo por desempeñar mejor su trabajo? Se obtuvo que el 8% siempre recibe reconocimientos o felicidades por su trabajo, 28% casi siempre, 40% solo a veces recibe este tipo de incentivos y reconocimientos, 20% casi nunca los recibe y 4% nunca.

Cuadro 32: Alcanza su nivel máximo de capacidad en el trabajo

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	4%
A veces	3	12%
Casi Siempre	9	36%
Siempre	12	48%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 32: Alcanza su nivel máximo de capacidad en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

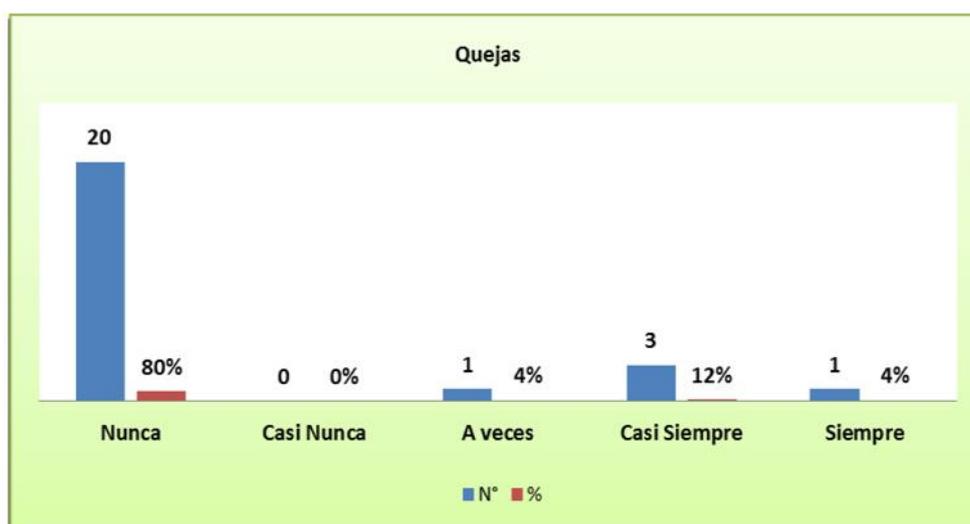
A la pregunta ¿Alcanza usted el nivel máximo de su capacidad en su trabajo? Se obtuvo que el 48% siempre alcanza su nivel máximo de capacidad, 36% casi siempre, 12% solo a veces y 4% casi nunca alcanza su nivel máximo de capacidad en el trabajo.

Cuadro 33: Presento alguna queja con la empresa

ITEM	N°	%
Nunca	20	80%
Casi Nunca	0	0%
A veces	1	4%
Casi Siempre	3	12%
Siempre	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 33: Presento alguna queja con la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

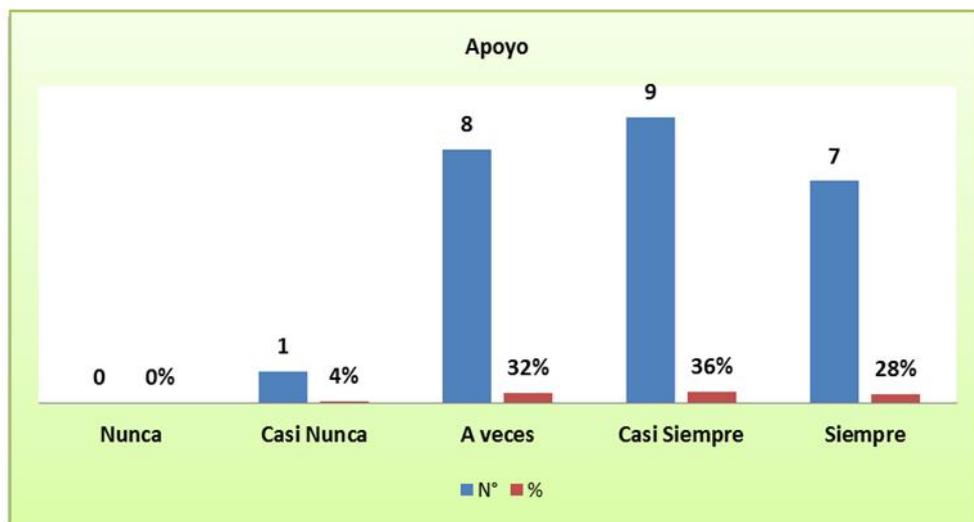
A la pregunta ¿Ha presentado usted alguna queja contra la empresa? Se manifestó que el 4% siempre ha presentado quejas contra la empresa, 12% casi siempre, 4% a veces presenta quejas con su empleador y 80% nunca ha presentado quejas.

Cuadro 34: La empresa brinda apoyo para el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	4%
A veces	8	32%
Casi Siempre	9	36%
Siempre	7	28%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 34: La empresa brinda apoyo para el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

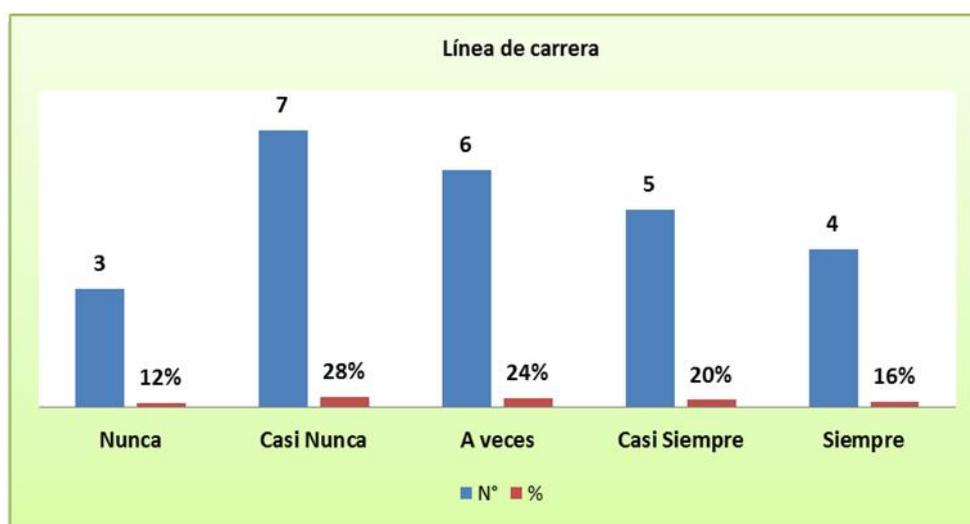
A la pregunta ¿La empresa brinda apoyo para crecimiento y desarrollo de sus trabajadores? Se obtuvo que el 28% considera que siempre se le brinda oportunidades, 36% casi siempre, 32% considera estas oportunidades se presentan solo a veces y 4% considera que nunca existe oportunidades.

Cuadro 35: Oportunidades de ascenso

ITEM	N°	%
Nunca	3	12%
Casi Nunca	7	28%
A veces	6	24%
Casi Siempre	5	20%
Siempre	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 35: Oportunidades de ascenso



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

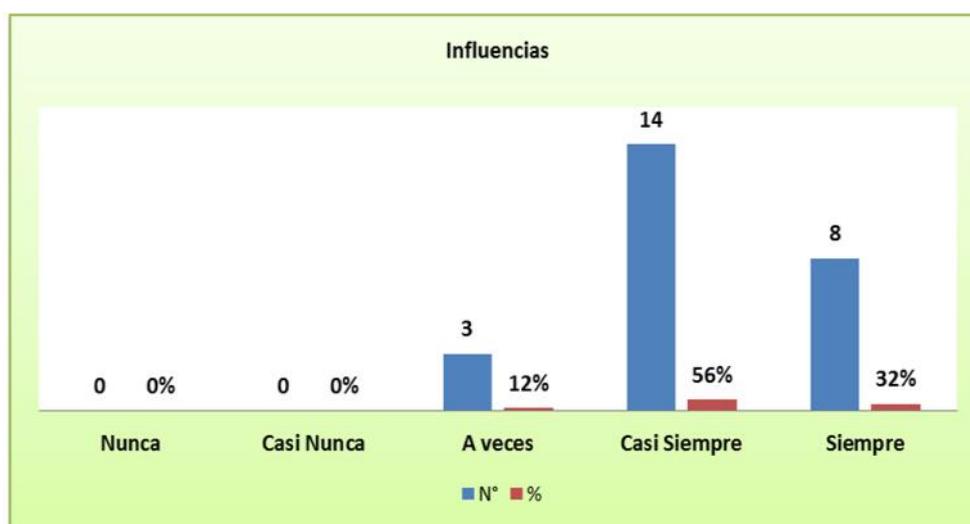
A la pregunta ¿La empresa le brinda confianza y facilidades para poder ascender de puesto? El 16% considera que siempre la empresa brinda confianza y línea de carrera, 20% considera casi siempre, 24% solo a veces, 28% considera que casi nunca la empresa brinda confianza y línea de carrera, 12% ha considerado se le brinde confianza y línea de carrera en la empresa.

Cuadro 36: Influencia en la gente para el logro de sus objetivos

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	3	12%
Casi Siempre	14	56%
Siempre	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 36: Influencia en la gente para el logro de sus objetivos



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

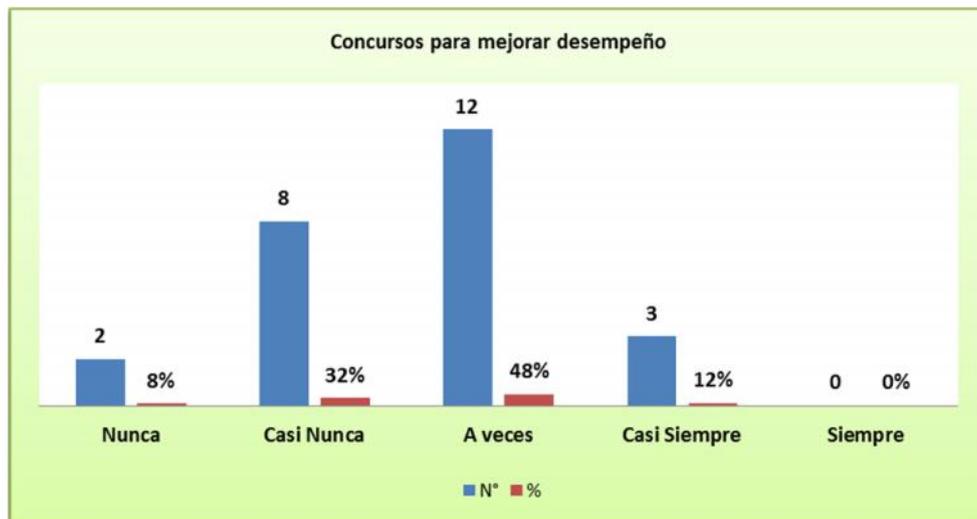
A la pregunta ¿Le gusta influenciar en la gente para conseguir sus objetivos? Se obtuvo que al 32% siempre le gusta influenciar en la gente para el logro de objetivos, al 56% casi siempre, al 12% a veces le gusta influenciar en la gente para logro de objetivos.

Cuadro 37: La empresa realiza competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores

ITEM	N°	%
Nunca	2	8%
Casi Nunca	8	32%
A veces	12	48%
Casi Siempre	3	12%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 37: La empresa realiza competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿La empresa organiza concursos para mejorar el desempeño del trabajo? Se obtuvo que el 12% considera que casi siempre se realiza concursos para mejorar desempeño, 48% considera que solo a veces, 32% manifiesta que casi nunca se realiza concursos para mejorar desempeño y 5% considero que nunca se hace este tipo de actividades.

Cuadro 38: La prestación por su servicio le permite cubrir sus necesidades

ITEM	N°	%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	4%
A veces	2	8%
Casi Siempre	8	32%
Siempre	14	56%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 38: La prestación por su servicio le permite cubrir sus necesidades



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

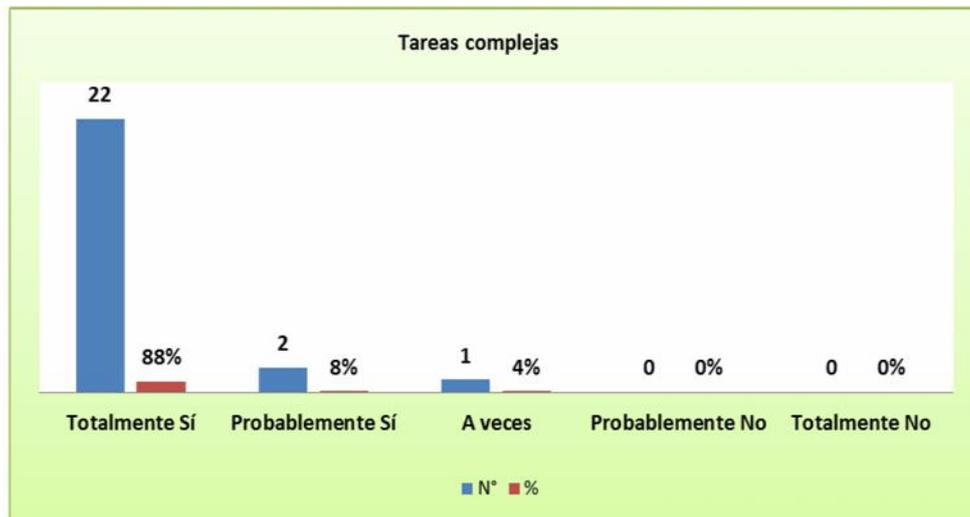
A la pregunta ¿Las prestaciones que otorga la empresa resuelven necesidades reales? El 56% manifiesta que siempre su remuneración le permite cubrir sus necesidades, 32% manifiesta que casi siempre, 8% dice que a veces y 4% manifiesta que casi nunca su remuneración permite cubrir sus necesidades.

Cuadro 39: Le gusta asumir tareas y/o actividades complejas

ITEM	N°	%
Totalmente Sí	22	88%
Probablemente Sí	2	8%
A veces	1	4%
Probablemente No	0	0%
No		
Totalmente No	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 39: Le gusta asumir tareas y/o actividades complejas



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

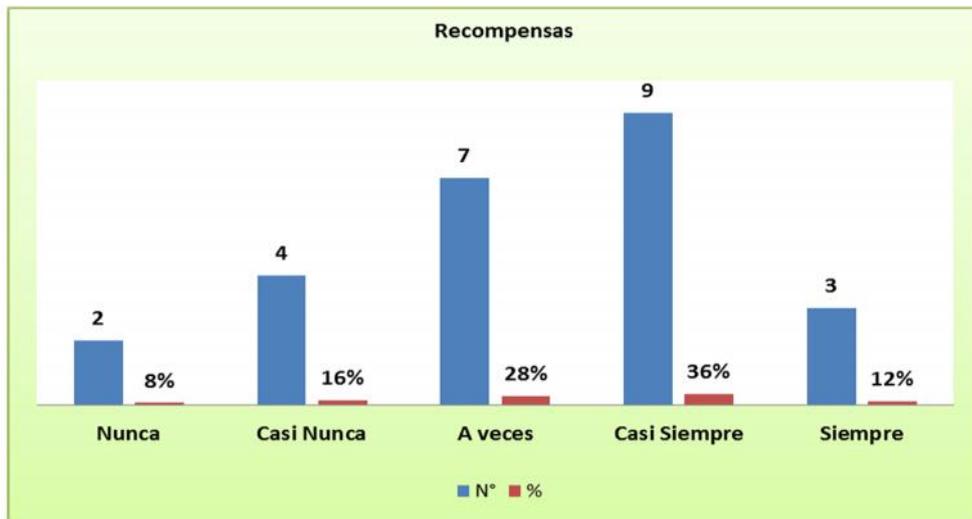
A la pregunta ¿Le gusta ser programado(a) en tareas complejas? Se obtuvo que al 4% a veces le gustaría ser programado en actividades o tareas complejas, 8% probablemente y al 88% de trabajadores totalmente si les agradaría ser programados en tareas complejas.

Cuadro 40: Recompensa al esfuerzo del trabajador

ITEM	N°	%
Nunca	2	8%
Casi Nunca	4	16%
A veces	7	28%
Casi Siempre	9	36%
Siempre	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

Gráfico 40: Recompensa al esfuerzo del trabajador



Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores Transporte Royal Palace's
Elaboración: Propia

A la pregunta ¿La empresa organiza eventos en que recompensa al trabajador que realiza el mejor esfuerzo? Se obtuvo que el 12% considera que siempre se realiza este tipo de eventos, 36% manifiesta que casi siempre, 28% considera que solo a veces, 16% casi nunca y 8% considera que nunca se realiza eventos que recompensen la labor del trabajador.

4.2. Discusión de Resultados:

4.2.1. DISCUSIÓN CON LOS ANTECEDENTES

- Los resultados obtenidos están acorde a lo señalado por Luis Cava Quezada en las conclusiones de su investigación, donde ambos coincidimos que el mejoramiento del clima organizacional afecta directamente la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores.
- Asimismo se afirma la conclusión de María Juliana Duque Delgado, quien sostiene al igual que nuestra posición, que el clima organizacional generar un aumento o disminución en el rendimiento de la empresa lo cual puede repercutir en la calidad del producto y/o servicio.

4.2.2. DISCUSIÓN CON EL MARCO TEÓRICO

- Existe similitud en los tipos de personas de la empresa Royal Palace's y las personas descritas en la teoría de Douglas McGregor, Existen personas que son motivadas por el castigo y la sanción, así como otras que buscan siempre su motivación en la busca de mejores oportunidades y la mejora del clima y las condiciones en las que laboran entregando para ello un mejor desempeño y productividad.
- Asimismo se llegó a identificar claramente que las personas de la empresa responden a la teoría de Frederick Herzberg, ya que en la organización existe factores motivacionales así como factores higiénicos que influyen y condicionan el desempeño de la gente y genera el clima organizacional.

Cuadro 41: Discusión de resultados

	VALORACIÓN					PUNTAJE		
	1	2	3	4	5	MINIMO	PUNTAJE	MAXIMO.
P6	0	4	15	28	55	25	102	125
P7	0	6	18	48	20	25	92	125
P8	16	10	6	4	5	25	41	125
P9	0	4	12	24	65	25	105	125
P10	8	22	15	4	0	25	49	125
P11	3	14	39	8	0	25	64	125
P12	0	12	21	20	35	25	88	125
P13	2	8	18	52	0	25	80	125
P14	0	2	15	28	60	25	105	125
P15	0	0	6	52	50	25	108	125
P16	0	0	9	52	45	25	106	125
P17	0	2	9	36	60	25	107	125
P18	0	0	9	20	85	25	114	125
P19	0	2	15	44	40	25	101	125
P20	2	8	15	44	15	25	84	125
P21	1	4	24	20	45	25	94	125
P22	1	4	27	28	30	25	90	125
P23	2	2	9	24	65	25	102	125
P24	1	4	9	56	25	25	95	125
P25	17	8	6	4	5	25	40	125
P26	0	0	9	52	45	25	106	125
P27	0	2	15	44	40	25	101	125
P28	0	0	15	36	55	25	106	125
P29	10	32	27	10	1	25	80	125
P30	0	0	12	20	80	25	112	125
P31	1	10	30	28	10	25	79	125
P32	0	2	9	36	60	25	107	125
P33	20	0	3	12	5	25	40	125
P34	0	2	24	36	35	25	97	125
P35	3	14	18	20	20	25	75	125
P36	0	0	9	56	40	25	105	125
P37	2	16	36	12	0	25	66	125
P38	0	2	6	32	70	25	110	125
P39	110	8	3	0	0	25	121	125
P40	2	8	21	36	15	25	82	125

CLIMA

MOTIVACIÓN

Fuente: Elaborada por los autores.

Se obtiene en resumen que al ser 25 trabajadores los que comprenden el total de personal tanto administrativo como operario de la empresa de Transportes Royal Palace's cada premisa puede obtener un mínimo de 25 puntos

(asignando la puntuación más bajada que es de 1) y un máximo de 125 (asignando la puntuación más alta que es de 5) según la pregunta que corresponda.

Considerando entonces en un equivalente de escala de Likert del 1 al 5 donde 1 es el puntaje más bajo y 5 la más alta, se obtiene que 25 es equivalente a 1 y 125 equivalente a 5; por consiguiente.

Cuadro 42: Escala de LIKERT

ITEM	PUNTUACIÓN ESCALA DE LIKERT	VARIABLE	
P6	4.1	CLIMA	
P7	3.7		
P8	1.6		
P9	4.2		
P10	2.0		
P11	2.6		
P12	3.5		
P13	3.2		
P14	4.2		
P15	4.3		
P16	4.2		
P17	4.3		
P18	4.6		
P19	4.0		
P20	3.4		
P21	3.8		
P22	3.6		
P23	4.1		
P24	3.8		
P25	1.6		
P26	4.2		
P27	4.0		
P28	4.2		MOTIVACIÓN
P29	3.2		
P30	4.5		
P31	3.2		
P32	4.3		
P33	1.6		
P34	3.9		
P35	3.0		

P36	4.2
P37	2.6
P38	4.4
P39	4.8
P40	3.3

Fuente: Elaborada por los autores.

• Variable Clima Laboral

En promedio la calificación obtenida por la variable Clima laboral es de 90 puntos lo cual equivale en una escala de Likert a 3.59 puntos lo cual interpretando según la interpretación cualitativa de este puntaje a los trabajadores les está resultando indiferente el clima laboral que se está presentando en la empresa y por parte de la empresa no se está aprovechando el impacto que este puede tener en los resultados.

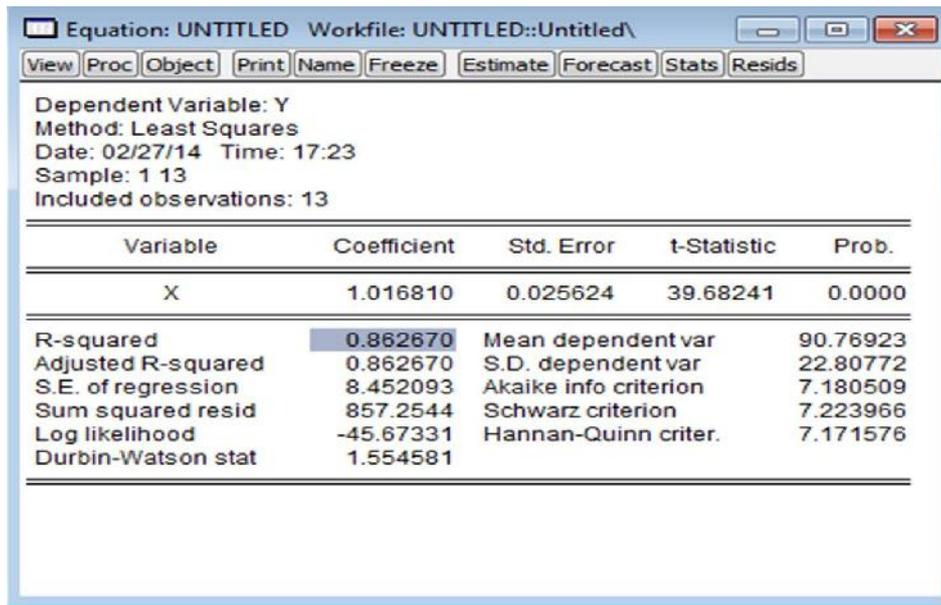
• Variable Motivación

Asimismo la variable de motivación tiene una puntuación de 91 puntos y equivalente a una escala de Likert a una puntuación de 3.63 obteniendo los mismos parámetros de indiferencia con la motivación que la empresa les pueda ofrecer y/o brindar.

Correlación de variables

Utilizando el programa Eview se ha llegado a determinar la correlación de las variables, obteniendo cuantitativamente cual es el nivel de relación e influencia que tiene la variable independiente sobre la dependiente.

Figura N° 6: Correlación de Variables



Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X	1.016810	0.025624	39.68241	0.0000
R-squared	0.862670	Mean dependent var		90.76923
Adjusted R-squared	0.862670	S.D. dependent var		22.80772
S.E. of regression	8.452093	Akaike info criterion		7.180509
Sum squared resid	857.2544	Schwarz criterion		7.223966
Log likelihood	-45.67331	Hannan-Quinn criter.		7.171576
Durbin-Watson stat	1.554581			

Fuente: Elaborada por los autores.

Realizando un ajuste de las variables para poder determinar la relación y/o influencia que ejerce la variable independiente sobre la dependiente considerando que dentro de la variable independiente existieron más ítems que en la variable dependiente se ha estimado que el grado de relación que guarda una variable con la otra es de 0.862670 lo cual equivale a que decir que están relacionadas en aproximadamente un 87%; es decir la variación de la variable independiente puede influenciar en un 87% el comportamiento de la variable dependiente; en este caso preciso la modificación y/o cambio del clima laboral va a repercutir en la motivación de los trabajadores.

CONCLUSIONES

- La motivación laboral empleada por la empresa Royal Palace's Agencia Cajamarca no estimula ni motiva a los trabajadores, en escala de Likert de una puntuación mínima de 1 y una máxima de 5 esta variable tiene una ponderación de 3.63. Esta puntuación puede ser aprovechada por la empresa ya que el mejorar el nivel de motivación con un mejor clima laboral y mejoras en sus condiciones aumentara la producción, la eficacia y el rendimiento de los trabajadores; asimismo mejorará el mejor trato a los clientes y entre compañeros, estas variables en conjunto agregan valor a la empresa.
- El clima organizacional de la empresa Royal Palace's Agencia Cajamarca no tiene ni satisfechos, ni insatisfechos a los trabajadores, en escala de Likert de una puntuación mínima de 1 y una máxima de 5 esta variable tiene una ponderación de 3.59 que es una puntuación media y puede ser una oportunidad y amenaza ya que bien se puede trabajar en mejorarla y/o bien puede seguir descendiendo en cuanto a su valoración por parte de los trabajadores lo cual repercutirá en la motivación y ello en la producción, rendimiento de los trabajadores y posteriores resultados de la empresa.
- Se ha determinado que el Clima Organizacional influye directamente en la motivación de los Trabajadores de la Empresa Royal Pace's Agencia Cajamarca; se obtuvo que, el grado de influencia de la variable independiente sobre la dependiente es del 87%.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo, así como una línea clara de carrera y sucesión de cargos, de igual forma no

existe una política salarial e incentivos establecida en un cuadro de asignaciones; y por ultimo no cuenta con programa de de socialización y fidelización de sus trabajadores.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe plantear acciones para mejorar la motivación del personal, ligadas estas a tanto cubrir las necesidades como los factores higiénicos de los trabajadores. La motivación va ligada al rendimiento, mientras más baja sea la motivación menor será el rendimiento y la satisfacción laboral, esto como consecuencia puede generar a la vez un alto índice de rotación de personal y un gasto representativo para la institución en procesos de selección, inducción y tiempo de capacitación y entrenamiento del nuevo personal.
- Es necesario tomar consideración y conciencia como el clima organizacional deficiente y un bajo nivel de motivación de los empleados puede repercutir en la rotación de personal, baja productividad, etc., estos problemas finalmente repercuten directamente en los resultados económicos de la empresa, por ello se recomienda a tomar de referencia los resultados e indicadores obtenidos en la investigación y elaborar un plan de mejora que tenga como finalidad la mejora del clima laboral, la motivación de los trabajadores y consecuencia de ello se agrega valor a la empresa como marca comercial y se asegura la rentabilidad de la organización.
- Considerando que el clima organizacional influye en un 87% sobre la motivación, las mejoras en el clima organizacional contribuirán directamente en el mejor desempeño de la organización y la mejora de

sus resultados; es indispensable trabajar en la mejora del clima organizacional ya que la motivación influye directamente en los resultados económicos de la organización y en la generación de valor de una empresa.

Se recomienda diseñar un plan de capacitación y desarrollo partiendo de realizar un inventario del personal y cualificando y ubicando utilizando la teoría del nine box a fin de poder integrar este plan lo mejor posible. Asimismo es necesario realizar una evaluación de los salarios e incentivos y realizar un benchmarking con empresas del medio: por ultimo a fin de poder generar un mejor clima organizacional es necesario implementar y ejecutar actividades de recreación e integración social entre los propios trabajadores de la empresa.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aceves Madaleno, José. *Psicología General*. Publicaciones Cruz México, D. F.
- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. Adv. Exp. Soc. Psychol.
- Alderfer, Clayton. (2005). *The Five Laws of Group and Intergroup Dynamics*. Editor Journal of Applied Behavioral Science
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Cava, Luis. (2010). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Damper Trujillo S.A.C.*
- Chiavenato, Idalberto. (1992). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. México.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2003). *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Penguin Books.
- Davis k. Newstrom J. 2003. *Comportamiento Humano en el trabajo*. 11ª edición. Mc Graw Hill. México.
- Duque, María. (2009). *Modelo de clima organizacional de Maquiavícola Ltda.*
- Empresa de Transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca (2012). *Planillas Diciembre 2012*. Cajamarca.
- Gan, Federico. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid España: McGraw Hill.

- Halpan, A. y Croft, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: The Midwest Administration Center, The University Of Chicago.
- Hellriegel, Don y Slocum John. (2008). *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición.
- Herzberg, Frederick (1996). *Work and the nature of man*. Cleveland, Ohio, The World Publishing Co.
- Koontz, Harold (1999). *Administración, una perspectiva global* 11ª. edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Litwin, G y Stinger, H. (1978). *Organization climate*. Simon & Schuster, NY.
- Likert, Rensis. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Edición Deusto. Bilbao.
- LOCKE, Edwin A. (1968): *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational behavior and Human Performance,
- Mc Clelland, D. C. (1989) *Estudio de la motivación humana*. Editorial Narcea. Madrid. España.
- Maslow, Abraham. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- McGregor, Douglas. (1960). *El lado humano de la empresa*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Méndez y Álvarez (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Navarro, Edel y García, Santillán. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Edición electrónica gratuita. Santillán.
- Pallares, Zoilo; Romero, Diego y Herrera, Manuel (2005). *Hacer empresa: Un reto*. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa.

- Palma, Sonia (2004) *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Manual 1ª edición Lima, Perú.
- Pérez, Manuel. (1995). *Diccionario de administración*. Tercera edición, editorial san marcos, Perú.
- Ramírez, Alicia. (2010). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Caja Municipal de Ahorro de Crédito de Trujillo*.
- Romildo, Custodio. (2009). *Incidencias de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pataz*.
- Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. (2002). *Fundamentos de administración*, 3ª edición Person Educación, México.
- Santos, J.A. (1993). *Recursos Humanos. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano*. San Salvador, Universidad de El Salvador.
- Solana, Ricardo (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel R. (1996) *Administración* 6ª edición. Editorial Person. México.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York. John Wiley and Sons.
- Woolfolk, Anita (2006). *Psicología Educativa*. 9ª edición. Pearson Educación.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Definición ABC, Recuperado <http://www.definicionabc.com/social/influencia.php>. (2014)
- Méndez, Roger. (2009). *Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento (ERC) del Dr. Alderfer*. Recuperado <http://gemuxi-to.blogspot.com/>

- Rodríguez, Gemma (2011) *Teoría de Flujo*. Recuperado <http://gemuxito.blogspot.com/>
- Martini, Natalia. (2000). *Cultura Organizacional*. Recuperado: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.
- Los Recursos Humanos.com. (s.f). *Motivación, Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. Recuperado: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1941-motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional.htm>
- Cortéz, Andrea. (s.f). *Motivación Laboral*. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#ixzz3Te4A3bx5>

ANEXOS

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

El presente cuestionario tiene por finalidad conocer la influencia del clima orgánico en la motivación de los trabajadores de la empresa de transportes Royal Palace's agencia Cajamarca. Agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder.

I. Datos del encuestado

1. Edad:

1.1	Entre 26 y 36 años
1.2	Entre 37 y 47 años
1.3	Entre 48 y 65 años

2. Sexo:

2.1	Masculino
2.2	Femenino

3. Categoría a la pertenece:

3.1	Administrativo
3.2	Operativo

4. Nivel de educación:

4.1	Primaria
4.2	Secundaria
4.3	Técnica
4.4	Universitaria

5. Tiempo de permanencia en la empresa:

5.1	Menos de 1 año
5.2	De 1 a 5 años
5.3	De 6 a 10 años
5.4	De 10 a 15 años

II. Datos del Cuestionario

2.1. Clima orgánico:

6. ¿Encuentra en la empresa el apoyo y las facilidades necesarias para que usted desarrolle de modo óptimo su trabajo?

6.1	Nunca
6.2	Casi Nunca
6.3	A veces
6.4	Casi Siempre
6.5	Siempre

7. ¿Considera que los procesos que actualmente desarrolla son los más pertinentes?

7.1	Nunca
7.2	Casi Nunca
7.3	A veces
7.4	Casi Siempre
7.5	Siempre

8. ¿Tiene independencia al tomar decisiones ante la ausencia de su supervisor?

8.1	Nunca
8.2	Casi Nunca
8.3	A veces
8.4	Casi Siempre
8.5	Siempre

9. ¿Tiene constante supervisión para el desempeño de su trabajo?

9.1	Nunca
9.2	Casi Nunca
9.3	A veces
9.4	Casi Siempre
9.5	Siempre

10. ¿El sueldo que se le paga mensualmente corresponde a sus necesidades y exigencias personales y profesionales?

10.1	Nunca
10.2	Casi Nunca
10.3	A veces
10.4	Casi Siempre
10.5	Siempre

11. ¿Qué tanto piensa usted que es reconocido su esfuerzo con el sueldo que percibe en la empresa

11.1	Nunca
11.2	Casi Nunca
11.3	A veces
11.4	Casi Siempre
11.5	Siempre

12. ¿Le gusta trabajar en competición y ganar?

12.1	Nunca
12.2	Casi Nunca
12.3	A veces
12.4	Casi Siempre
12.5	Siempre

13. ¿Intenta usted mejorar su desempeño laboral cada día?

13.1	Nunca
13.2	Casi Nunca
13.3	A veces
13.4	Casi Siempre
13.5	Siempre

14. ¿Le gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes?

14.1	Nunca
14.2	Casi Nunca
14.3	A veces
14.4	Casi Siempre
14.5	Siempre

15. ¿Cuál es el nivel de relación que existen entre sus compañeros?

15.1	Muy Cordial
15.2	Cordial
15.3	Indiferente
15.4	Poco Cordial
15.5	Nada Cordial

16. ¿Cuál es el nivel de relación con sus superiores?

16.1	Muy Cordial
16.2	Cordial
16.3	Indiferente
16.4	Poco Cordial
16.5	Nada Cordial

17. ¿Le gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la empresa?

17.1	Nunca
17.2	Casi Nunca
17.3	A veces
17.4	Casi Siempre
17.5	Siempre

18. *¿Participa activamente en la solución de los problemas que aquejan a su área o equipo de trabajo?*

18.1	Nunca
18.2	Casi Nunca
18.3	A veces
18.4	Casi Siempre
18.5	Siempre

19. *¿Evidencia un buen trabajo de cooperación entre áreas?*

19.1	Nunca
19.2	Casi Nunca
19.3	A veces
19.4	Casi Siempre
19.5	Siempre

20. *¿Tiene conocimiento del impacto que tiene su labor en la consecución de los objetivos de la empresa?*

20.1	Nunca
20.2	Casi Nunca
20.3	A veces
20.4	Casi Siempre
20.5	Siempre

21. *¿La dirección manifiesta sus objetivos y metas de tal forma que se crea sentido común de misión y competencia entre los trabajadores?*

21.1	Nunca
21.2	Casi Nunca
21.3	A veces
21.4	Casi Siempre
21.5	Siempre

22. *¿Acepta críticas constructivas de sus compañeros, jefes y subordinados así como ellos las de usted?*

22.1	Nunca
22.2	Casi Nunca
22.3	A veces
22.4	Casi Siempre
22.5	Siempre

23. *¿Confronta usted a la gente con quien está en desacuerdo?*

23.1	Nunca
23.2	Casi Nunca
23.3	A veces
23.4	Casi Siempre
23.5	Siempre

24. *¿Qué tan identificado se encuentra usted con los lineamientos de liderazgo de su superior en la empresa?*

24.1	Muy Identificado
24.2	Identificado
24.3	Indiferente
24.4	Poco Identificado
24.5	Nada Identificado

25. *¿Se iría de la empresa si le ofrecieran un trabajo parecido, con sueldo y beneficios mayores?*

25.1	Sí
25.2	Probablemente Sí
25.3	Indeciso
25.4	Probablemente No
25.5	No

26. *¿Es fácil reconocer el liderazgo en algunos de sus miembros en la empresa?*

26.1	Nunca
26.2	Casi Nunca
26.3	A veces
26.4	Casi Siempre
26.5	Siempre

27. *¿Considera usted que su superior tiene actitudes de líder o que tiene la capacidad para ser un líder?*

27.1	Totalmente Sí
27.2	Probablemente Sí
27.3	A veces
27.4	Probablemente No
27.5	Totalmente No

2.2. Motivación:

28. *¿Las condiciones ambientales del área donde trabaja las considera agradables?*

28.1	Nunca
28.2	Casi Nunca
28.3	A veces
28.4	Casi Siempre
28.5	Siempre

29. *¿Tiene seguridad de conservar su empleo actual?*

29.1	Totalmente Sí
29.2	Probablemente Sí
29.3	A veces
29.4	Probablemente No
29.5	Totalmente No

30. *¿Construye usted relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo?*

30.1	Nunca
30.2	Casi Nunca
30.3	A veces
30.4	Casi Siempre
30.5	Siempre

31. *¿Recibe usted algún reconocimiento o felicitaciones por el esfuerzo por desempeñar mejor su trabajo?*

31.1	Nunca
31.2	Casi Nunca
31.3	A veces
31.4	Casi Siempre
31.5	Siempre

32. *¿Alcanza usted el nivel máximo de su capacidad en su trabajo?*

32.1	Nunca
32.2	Casi Nunca
32.3	A veces
32.4	Casi Siempre
32.5	Siempre

33. *¿Ha presentado usted alguna queja contra la empresa?*

33.1	Nunca
33.2	Casi Nunca
33.3	A veces
33.4	Casi Siempre
33.5	Siempre

34. *¿La empresa brinda apoyo para crecimiento y desarrollo de sus trabajadores?*

34.1	Nunca
34.2	Casi Nunca
34.3	A veces
34.4	Casi Siempre
34.5	Siempre

35. *¿Tiende a construir relaciones cercanas con sus compañeros(as) de trabajo?*

35.1	Nunca
35.2	Casi Nunca
35.3	A veces
35.4	Casi Siempre
35.5	Siempre

36. *¿La empresa le brinda confianza y facilidades para poder ascender de puesto?*

36.1	Nunca
36.2	Casi Nunca
36.3	A veces
36.4	Casi Siempre
36.5	Siempre

37. *¿Le gusta influenciar a la gente para conseguir sus objetivos?*

37.1	Nunca
37.2	Casi Nunca
37.3	A veces
37.4	Casi Siempre
37.5	Siempre

38. *¿La empresa organiza concursos para mejorar el desempeño del trabajo?*

38.1	Nunca
38.2	Casi Nunca
38.3	A veces
38.4	Casi Siempre
38.5	Siempre

39. *¿Las prestaciones que otorga la empresa resuelven necesidades reales?*

39.1	Nunca
39.2	Casi Nunca
39.3	A veces
39.4	Casi Siempre
39.5	Siempre

40. *¿Le gusta ser programado(a) en tareas complejas?*

40.1	Totalmente Sí
40.2	Probablemente Sí
40.3	A veces
40.4	Probablemente No
40.5	Totalmente No

41. *¿La empresa organiza eventos en que recompensa al trabajador que realiza el mejor esfuerzo?*

41.1	Nunca
41.2	Casi Nunca
41.3	A veces
41.4	Casi Siempre
41.5	Siempre

