

**UNIVERSIDAD PRIVADA “ANTONIO GUILLERMO  
URRELO”**



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL  
EN LAS EMPRESAS**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Estudiantes:**

Manuel Fabricio, Carrillo Guerrero

Erick Paúl, Minchán Quispe

**ASESOR:**

Dr. Montenegro Cabrera Isaías Armando

Cajamarca – Perú

Enero – 2021

## **DEDICATORIAS**

**A:**

Dios por darme la vida y permitirme terminar esta importante etapa académica.

A mis queridos padres y hermanas por ser mi mayor inspiración para seguir adelante y concluir mis estudios, por haberme brindado su apoyo incondicional en todo momento de mi vida y motivarme para ser un futuro profesional.

Manuel Fabricio.

**A:**

Dios y de manera especial a mi madre María C. Que junto a mi padre y mis hermanos me guiaron por el camino más correcto, sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación a lo largo de mi vida y en particular en mi formación universitaria.

Erick Paul.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A:**

Dios por haberme por bendecirme y hacer realidad este sueño anhelado de concluir mi carrera universitaria con éxito.

A mis padres y hermanas por educarme con principios y valores que me identifican como persona y por apoyarme siempre para poder cumplir mis objetivos y metas propuestas. Así mismo, la UPAGU por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional y a mis docentes por los conocimientos compartidos durante mi formación profesional.

Manuel Fabricio.

**A:**

Dios por cuidarme, fortalecerme todos los días de mi vida, de igual manera a mi papá y hermanos, así mismo a mi mamá que me cuida y protege desde el cielo. También agradecerle a la UPAGU y a los docentes quienes fueron partícipes de mi formación universitaria, brindándome sus conocimientos e información importante para poder ser un profesional exitoso.

Erick Paul.

INDICE	
I. Preliminares	
CARATULA.....	1
DEDICATORIAS .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
INDICE.....	4
II. Cuerpo del trabajo .....	5
2.1. Introducción.....	5
2.1.1. Presentación del tema.....	6
2.1.2. Justificación.....	7
2.1.3. Objetivos .....	8
2.1.4. Alcances y Limitaciones .....	9
2.2. Desarrollo del tema .....	10
CAPÍTULO I.....	10
1.1. Información Teórica de Clima Organizacional .....	10
1.1.1 Definición del Clima Organizacional.....	10
1.1.2 Características del Clima Organizacional .....	11
1.1.3 Tipos.....	12
1.1.4 Teoría .....	12
1.1.5 Dimensiones.....	13
1.2.1 Teoría .....	14
1.2.2 Dimensiones.....	14
1.2.3 Indicadores .....	15
CAPITULO II .....	16
2.1 Información teórica de Motivación Laboral.....	16
2.1.2 Definición de Motivación Laboral. ....	16
2.1.3 Características: .....	17
2.1.4 Tipos.....	17
2.1.5 Teoría .....	18
2.1.6 Dimensiones.....	19
2.1.7 Indicadores .....	19
2.3. Conclusiones: .....	20
III. Referencias bibliográficas .....	21

## **II. Cuerpo del trabajo**

### **2.1. Introducción**

En la presente monografía, se estudiará las variables Clima Organizacional y Motivación Laboral, conoceremos la importancia del tema hoy en día y de qué manera aporta al desarrollo de las mismas. Así mismo Clima Organizacional es una variable que corresponde a las líneas de investigación de Recursos Humanos, definida y estudiada por gran cantidad de autores y que se centran y debaten a los determinantes que subyacen al Clima Organizacional de las empresas, un punto importante en este estudio es ver la diferencia entre lo que los colaboradores esperan y lo que perciben.

De igual manera está la Motivación Laboral, según distintos autores la variable anteriormente mencionada está relacionada directamente con el comportamiento, rendimiento, para un eficiente desarrollo de actividades laborales, y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De este modo, en el presente trabajo de investigación, analizaremos la importancia de dichas variables y de qué manera aportan al buen funcionamiento de las empresas y los colaboradores.

### **2.1.1. Presentación del tema**

El presente trabajo monográfico se basa en la recopilación de datos, los que son expresados a través de diferentes autores estudiaron y marcaron el camino para llegar a conocer los términos de Clima Organizacional y Motivación Laboral, debido a que hoy en día son de gran importancia en las empresas y colaboradores, ya que nos enseña y nos brinda datos que son favorables para la misma, y así poder actuar de la mejor manera para mantener motivados a todas las personas significativas de todas la empresa que son los colaboradores.

### **2.1.2. Justificación**

Este tema ha sido seleccionado porque es de gran importancia y tiene un significado muy relevante que como estudiantes de Administración conozcamos el surgimiento de estas variables.

Así mismo este trabajo monográfico ayudará a conocer los términos de Clima Organizacional con la Motivación Laboral de los colaboradores, que ofrecen distintas empresas por ello, es importante considerar la teoría de Likert, (1968), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

### **2.1.3. Objetivos**

Conocer y analizar los términos del Clima Organizacional y Motivación Laboral.

Sistematizar la información existente respecto a Clima Organizacional y Motivación Laboral, seleccionando a los autores más representativos.



#### **2.1.4. Alcances y Limitaciones**

Los alcances más importantes y significativos de este trabajo monográfico son la amplia recopilación de información selecta entorno a las variables Clima Organizacional y Motivación Laboral, lo cual es de gran validez para las empresas.

Las limitaciones para la obtención de la información del tema, en primer lugar, es el acceso a libros y revistas que tienen un precio.

Así mismo otra limitación es la información encontrada de libros en inglés.

Del mismo modo, otra limitación es la pandemia por Covid-19. Debido a esto no podemos acceder a bibliotecas municipales y de las distintas universidades.

## **2.2. Desarrollo del tema**

A continuación, se dará a conocer la información más relevante e importante de cada uno de los temas a estudiar.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1. Información Teórica de Clima Organizacional**

### **1.1.1 Definición del Clima Organizacional**

Según, (Álvarez C. E., 2016), considera el clima organizacional, como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

De acuerdo a, (Chiavenato I. , 2011), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades.

Considerando a, Litwin y Stringer 1968, citado por, (García, 2009), para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre sus actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Teniendo en cuenta a, Likert y Gibson, citador por, (García, 2009), plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de las características o atributos de la organización.

### **1.1.2 Características del Clima Organizacional**

Según, (Likert, 1968), las principales características del Clima Organizacional son las siguientes:

Variables causales, llamadas también variables independientes, son las que están orientadas indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

### **1.1.3 Tipos**

Según, (Likert, 1968), existen cuatro tipos de Clima Organizacional, presentados a continuación:

Sistema I - Clima de tipo autoritario, este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conjunto regular.

Sistema II - Clima de tipo paternal, el clima de este tipo de sistema organizacional se basa en las relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hasta la cúspide jerárquica.

Sistema III - Clima de tipo consultivo, este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores.

Sistema IV - Clima de tipo participativo, este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal.

### **1.1.4 Teoría**

Likert, (1968), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima

organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

### **1.1.5 Dimensiones**

De acuerdo a Likert 1968, citado por, (Ramos, 2012), las dimensiones de Clima Organizacional, son las siguientes.

Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Los procesos de influencia: La importancia de integración superior / subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

Los procesos de planificación: La forma en se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

### **1.2.1 Teoría**

De acuerdo a la teoría de Litwin y Stringer 1968, citado por (Ramos, 2012), señalaron que de clima organizacional como resultado propio distingue un sistema formal y el tipo de método que usan los jefes. Adicionalmente, es importante el ambiente laboral lo cual repercute en las actitudes, creencias, motivaciones de los colaboradores de una institución.

### **1.2.2 Dimensiones**

Según, Litwin y Stringer 1968, citado por, (Sandoval, 2004), las dimensiones de Clima Organizacional, son las siguientes.

**Estructura:** Enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor.

**Responsabilidad:** Es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por si solo y la idea de autonomía en el trabajo.

**Recompensa:** Es la percepción que tiene el individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío / Riesgo:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.

Cooperación: Es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.

Estándares de desempeño: Se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas, así como los estándares de desempeño haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

Conflicto: Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorados.

Identidad: Destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.

### **1.2.3 Indicadores**

Según, Litwin y Stringer 1968, citado por, (Sandoval, 2004), los indicadores de Clima Organizacional, son los siguientes.

Definición de las tareas, obligaciones y política, niveles de toma de decisión, cumplimiento de las reglas y procedimiento, compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas, grado de flexibilidad, incentivos,

sanción/castigo, promoción/reconocimiento, cálculo de toma de decisiones, reto que se pone el trabajador, buenas relaciones con los grupos de trabajo, compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes, definición de estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización, niveles de desempeño, efectividad en la integración de la organización, grado de tolerancia de diversas opiniones, grado de identificación, importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales.

## **CAPITULO II**

### **2.1 Información teórica de Motivación Laboral.**

#### **2.1.2 Definición de Motivación Laboral.**

Según (Idalberto, 2000), la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.

(Maslow, 1943), las personas tendrán motivación para cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.



### **2.1.3 Características:**

Según, (Maslow, 1943), las características de Motivación Laboral, son las siguientes:

El condicionamiento clásico: Es el procedimiento mediante el cual un estímulo se asocia repetidas veces con un segundo estímulo capaz de elicitar una respuesta reflejo.

El condicionamiento operante: Es el procedimiento mediante el cual uno aprende las consecuencias que tiene la conducta.

Otra de las características se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas, por ejemplo. Autodeterminación, efectividad, curiosidad.

### **2.1.4 Tipos**

Según, (Maslow, 1943), los tipos de Motivación Laboral, son los siguientes:

Motivación Intrínseca: Es aquella que nace del interior de la persona, con fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.

Motivación Extrínseca: Se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.

Motivación trascendental: Es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo.

### 2.1.5 Teoría

Según, Maslow 1964, citado por, (Peña & Villón, 2017), clasificó la motivación humana orientándola hacia una perspectiva intrínseca inherente al individuo, jerarquizando estas necesidades en dos categorías: Categoría necesidades primarias, en las que clasifica dos niveles primer nivel: necesidades fisiológicas tales como: alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual; y el segundo nivel: necesidades de seguridad en las que se busca proteger contra amenaza o peligro; denominándolas necesidades básicas que vienen a garantizar la supervivencia y seguridad del individuo. La categoría necesidades secundarias: clasificados en 3 niveles, el primer nivel: necesidades sociales se encuentran ligadas a la forma de actuar del individuo en sociedad, donde se involucran el afecto, la aceptación, la participación, la amistad y el amor. El segundo nivel: Las necesidades de autoestima, es la valoración que el propio individuo realiza de sí mismo. Y en el tercer nivel: Las necesidades de autorrealización: en las que se conduce al individuo a desarrollar su máximo potencial y a superarse como seres humanos.

### **2.1.6 Dimensiones**

Según, (Maslow, 1943), las dimensiones de Motivación Laboral, son las siguientes.

Necesidades básicas y fisiológicas: Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo.

Necesidades de seguridad: Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida.

Necesidades sociales: implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social.

Necesidades de estima o reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento.

Necesidades de autorrealización: Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

### **2.1.7 Indicadores**

De acuerdo a, (Maslow, 1943), los indicadores de Motivación Laboral, son los siguientes.

Alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso, sexo, seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada, amistad, afecto, autoreconocimiento, confianza, respeto, éxito, moralidad, creatividad, espontaneidad, prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas.

### **2.3. Conclusiones:**

En conclusión, existen varias teorías las cuales nos ayudan a estudiar el Clima Organizacional de las empresas, la más reconocida fue desarrollada por Likert (1968) que nos permite analizar comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo, los parámetros ligados al contexto, de los procesos de métodos de mando, las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, los procesos de influencia, los procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación, los procesos de control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Así mismo, la Motivación Laboral de los colaboradores es muy importante para las empresas ya que de esto depende el bienestar y satisfacción de sus colaboradores, manteniendo un alto nivel de rendimiento y de eficiencia para desarrollar sus actividades laborales, logrando cumplir con los objetivos de la empresa.

En general, concluimos que estos dos temas son de suma importancia y que pueden ser analizados con carácter esencial para las empresas, por ello se debe observar y tomar buenas decisiones a tiempo, con la finalidad de controlar, obtener un buen Clima Organizacional y mantener un alto nivel de Motivación Laboral. De este modo se ayudará al éxito de la empresa.

### III. Referencias bibliográficas

- Álvarez, C. E. (2016). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Revista Educación en Valores*. Obtenido de Universidad de Carabobo: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf#page=9>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 47.
- Idalberto, C. (2000). *Dialnet*. Obtenido de Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011913.pdf>
- Likert, R. (1968). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en Valores*, 6.
- Likert, R. (1986). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=18E3CBED2DEDB2EA313B4158D4D0D877.jvm1?sequence=1>
- Maslow, A. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana*.
- Peña, H., & Villón, S. (2017). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. La Libertad.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Cundinamarca, Colombia.
- Sandoval, M. d. (2004). *Hitos de Ciencias Económico*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54225553/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf?1503518408=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONCEPTO\\_Y\\_DIMENSIONES\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZ.pdf&Expires=1611100513&Signature=ddE5dzDXCHsxBGgAocK177UK5eHBIYj](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54225553/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf?1503518408=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZ.pdf&Expires=1611100513&Signature=ddE5dzDXCHsxBGgAocK177UK5eHBIYj)