



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACIÓN EN EMPRESAS PRIVADAS”: Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Elena del Carmen Casós Huamán  
Jaime Roberto Quiroz Mateo

**Asesor:**

Dr. Juan Carlos Rojas Rúnsmán

Lima - Perú

2018

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



### ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Director/Coordinador ANGELA GIOVANA MAZA CHUMPITAZ, de la carrera de .....ADMINISTRACIÓN..... de la Universidad Privada del Norte, ha procedido a realizar la evaluación del Trabajo de Investigación del (o los) estudiante (s)/egresado (s):

CASÓS HUAMÁN ELENA DEL CARMEN  
(Nombre completo de estudiante o egresado)

QUIROZ MATEO JAIME ROBERTO  
(Nombre completo de estudiante o egresado)

Para aspirar al grado de bachiller con el Trabajo de Investigación titulado: "EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACIÓN EN EMPRESAS PRIVADAS": una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años. Luego de la revisión, en forma y contenido, del Trabajo de Investigación expresa el siguiente resultado:

Aprobado

Calificativo:

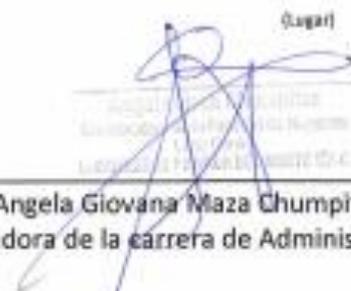
( ) Excelente: De 20 a 18.

( ) Sobresaliente: De 17 a 15.

(x) Bueno: De 14 a 13.

Desaprobado

BREÑA, 15 de Agosto del 2019  
(día) (mes) (año)

  
Lic. Angela Giovana Maza Chumpitaz  
Coordinadora de la carrera de Administración

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios, a mi familia por el constante apoyo que me han brindado día a día, ustedes son mi motivación para seguir adelante.

Elena Casós Huamán

Dedicado a mis padres por el apoyo incondicional que me brindan, a mis hijos que son mi mayor tesoro y también la fuente de la más pura inspiración para llegar al objetivo final.

Jaime Quiroz Mateo

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la guía que nos ha brindado, a mis familiares por su apoyo moral para seguir siempre hacia nuestro objetivo. Agradecer también a nuestro asesor ya que nos brindó el tiempo necesario para orientarnos a mejorar y llegar hacer un buen trabajo de investigación.

**Elena Casos Huamán**

Agradezco a mi familia por el apoyo brindado en todo este tiempo de la carrera, por guiarme y pensar que todo es posible cuando uno se lo propone.

**Jaime Quiroz Mateo**

## Tabla de Contenido

<b>Acta de Evaluación del Trabajo de Investigación .....</b>	<b>2</b>
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Índice de Tablas.....	6
Índice de Figuras .....	7
<b>Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I : Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Capitulo II: Metodología .....</b>	<b>13</b>
<b>Capitulo III: Resultados .....</b>	<b>15</b>
<b>Capitulo IV: Discusión y Conclusiones .....</b>	<b>24</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>27</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Base de datos	16
Tabla 2	Año en que fueron publicados los artículos seleccionados	18
Tabla 3	Publicación de diferentes países	19

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama de flujo con proceso de selección	15
----------	--	----

## RESUMEN

El presente trabajo “El Clima Laboral y la Motivación en empresas privadas” es una revisión sistemática de los últimos 10 años, desde el 2007 al 2017.

Para iniciar la investigación utilizamos Google Académico poniendo filtros para poder tener una búsqueda más precisa de acuerdo al tema, sobre todo con relación a los años 2007 al 2017.

Seguidamente se procedió a la opción de buscador solo páginas en español donde se encontraron varias revistas científicas y libros tanto de Clima Laboral en las empresas, como de Motivación al personal y/o colaboradores.

El objetivo de la investigación es conocer la importancia que tiene el Clima Laboral y la Motivación en las empresas privadas.

Se tiene en consideración que las empresas van evolucionando constantemente con el pasar del tiempo y la influencia de la tecnología.

Con esta investigación se puede determinar que el Clima y la Motivación son los pilares en las organizaciones. Por lo tanto el buen desarrollo y el equilibrio de ambos tendrá como resultado un mejor y mayor porcentaje de productividad y de satisfacción de sus colaboradores.

**PALABRAS CLAVES:** “clima organizacional”, “motivación”, “reconocimiento laboral”, “satisfacción laboral”. “actitud del trabajo” “personalidad creativa”, “motivación intrínseca”, “satisfacción laboral”

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Actualmente en las empresas, el Clima Laboral es sumamente importante llegando a ser un elemento fundamental.

El presente estudio tiene como objetivo conocer el Clima laboral y la Motivación en las organizaciones y empresas privadas, ya que éstas, son el lugar donde la gran mayoría de personas pasa su tiempo trabajando, por esta razón, una de las funciones que tiene la empresa es brindar Motivación a sus trabajadores para que cumplan sus objetivos de forma eficaz y mantengan un buen Clima Laboral para el eficiente rendimiento de sus labores.

El mundo empresarial ha cambiado notoriamente, a comparación de décadas pasadas, ya que actualmente se preocupan en mayor medida por la satisfacción personal de sus empleados. El cambio ha sido positivo ya que ahora para ellos, lo más importante es el talento humano y el clima laboral puesto que a través de estos dos factores se garantiza el éxito de la empresa y no sólo con las máquinas y su valor económico.

Chirinos, Meriño, Martínez (2018) identifican que la carencia de un buen Clima Laboral afecta emocionalmente a los colaboradores, de ahí parte la importancia de brindar un ambiente agradable ya que con ello se lograrán acciones que se encaminan al éxito, tanto organizacional como personal, por ello comprenden que si el personal se encuentra motivado, seguro y cómodo en sus funciones, se logrará la eficiencia y la eficacia que los llevará a lograr los objetivos de la empresa. (p.32)

En una organización, existen diferentes formas para mantener motivado al personal, y esto tiene como objetivo mantener su máximo potencial y su desempeño en sus actividades diarias y proyectos a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, también encontramos organizaciones en donde el personal no cuenta con la motivación necesaria,

esto trae como consecuencia problemas laborales y personales, dañando al trabajador y directamente a la empresa, teniendo como resultado la pérdida de empleo y generando malas relaciones en el entorno laboral.

Demostrar confianza a los empleados de una empresa u organización es muy importante para crear un vínculo real entre la persona y la empresa, de esa manera se genera un sentimiento positivo y hace que los empleados estén correctamente motivados, aportando buenas ideas y estrategias para el cumplimiento de objetivos.

Por consiguiente, Trabal (2006) expresa lo siguiente:

Para hacer de la retención y compromiso de sus empleados una estrategia competitiva es importante reconocer y atraer a los individuos más eficientes (...) ofrecerles oportunidades para avanzar en sus carreras, respaldar las aspiraciones profesionales de los mejores empleados ya que para muchos profesionales el sueldo no es el factor motivador más poderoso. (p.29).

Un tema importante para la motivación son las remuneraciones para los colaboradores que hoy en día, no tienen que ser principalmente pagos en dinero, sino también es necesario darles un reconocimiento que pueda motivarlos a sentirse más comprometidos con la empresa.

Según Chiavenato (2006) dice:

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. (p.234)

Para ello hay recompensas financieras y no financieras como las oportunidades de desarrollo, promociones, estabilidad laboral, etc.

Por otro lado, los programas de reconocimiento van desde decir “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.

Según Bordas (2016) un factor fundamental para generar un contexto adecuado es un clima laboral que genere satisfacción y compromiso entre sus colaboradores. Así mismo, el buen liderazgo es parte de ello ya que debe cumplir con una serie de competencias para que la productividad, competitividad y reputación no estén en riesgo. Por ello, todo colaborador debe sentirse cómodo en su área de trabajo, por bien propio y por el de la organización.

Orrantia (2007) indica que un buen clima laboral no solo depende de los líderes sino que también de los colaboradores, puesto que ellos se sientan a gusto con la organización, pero también la organización debe fomentar que los colaboradores se sientan identificados por medio de charlas, bonos, reconocimientos, etc.

Toda persona que trabaja motivada, siempre se esforzará para dar lo mejor de ellos. Se sentirán comprometidos con la organización que les está dando un ambiente cómodo para trabajar, oportunidades de crecimiento, capacitaciones, seguridad y una vida laboral que les permita tener una conciliación con la vida familiar. Estos aspectos llevarán a que la organización pueda lograr sus objetivos, al ver sus resultados y crecimiento como empresa, se darán cuenta que todo lo invertido, tangible e intangible, dio el fruto esperado.

Así como el buen clima laboral genera grandes beneficios empresariales, un mal clima laboral puede destruir una organización ocasionando situaciones de conflicto y bajo rendimiento, ya que se presentan riesgos que generan la ausencia de políticas, la baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos, trayendo por defecto la desmotivación del personal, el cual no se sentirá comprometido con la empresa y no compartirá el mismo objetivo que el personal que si está motivado.

La importancia de este estudio es que el clima laboral y la motivación influyen en el desempeño de los colaboradores, cumpliendo un papel importante ya que por mínimo que sea el número de personas que laboran en la misma, no dejan de ser seres humanos que desean trabajar en un espacio armonioso, donde se sientan reconocidos, motivados por su desempeño y que también se sientan importantes. La suma de estos componentes, tendrá como resultado un equipo de colaboradores comprometidos con la organización y alcanzará el éxito con un personal satisfecho cumpliendo los objetivos.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### *Tipo de estudio*

Se realizó una investigación sistemática de la literatura científica basada en diferentes bases de datos en el intervalo de los años 2007 al 2017.

La información recopilada ha permitido profundizar los conceptos y teorías que se está estudiando en esta investigación. La pregunta de investigación establecida para conducir el proceso metodológico fue: ¿Qué se conoce de la literatura científica de los últimos 10 años en relación del clima laboral y la motivación en empresas privadas?

### *Fundamentación de la metodología*

Esta investigación se realizó mediante revisiones sistemáticas, que consta de recopilar y sintetizar la evidencia científica sobre el tema a tratar.

Esta fundamentación teórica nos dirá de dónde proviene nuestro estudio y hacia dónde se perfila.

### *Proceso de recolección de información*

Para iniciar la investigación del tema, se utilizaron los siguientes buscadores y términos:

Buscador: SCIELO

Palabra Clave: “motivación intrínseca y extrínseca” obteniendo 25 resultados, de los cuales elegimos 6 artículos.

Los otros 19 no tienen relación al tema que se ha elegido o no se encuentran disponibles.

Buscador: Google Académico

Palabra Clave: “clima laboral y motivación” obteniendo 532 resultados, de los cuales hemos se eligieron 14 artículos que tienen relación al tema a tratar. La mayoría de los artículos que proporciona este buscador no están disponibles o están en relación al área de salud, lo cual no es lo que se investiga.

### ***Criterios de inclusión y exclusión***

Se incluyeron artículos publicados en las bases de datos científicas, utilizando los filtros de idioma en español, intervalo de años desde el 2007 al 2017, que describieran un enfoque relacionado al clima organizacional y la motivación en empresas privadas.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Los artículos han sido seleccionados de la base de datos de Scielo y Google Académico, utilizando las siguientes palabras claves: “clima organizacional”, “talento humano”, “motivación”, “reconocimiento laboral”, “satisfacción laboral”, “actitud en el trabajo”.

Se escogieron estos conceptos ya que el tema a tratar es de amplia información. Recopilamos 25 artículos de SCIELO y 539 artículos de Google Académico.

En este estudio, se tuvo en cuenta los siguientes criterios de inclusión: artículos publicados en las diferentes bases de datos entre los años 2007 y 2017, que estén en idioma español y que tengan relación con el tema a tratar, tal como se muestra en la Figura 1.

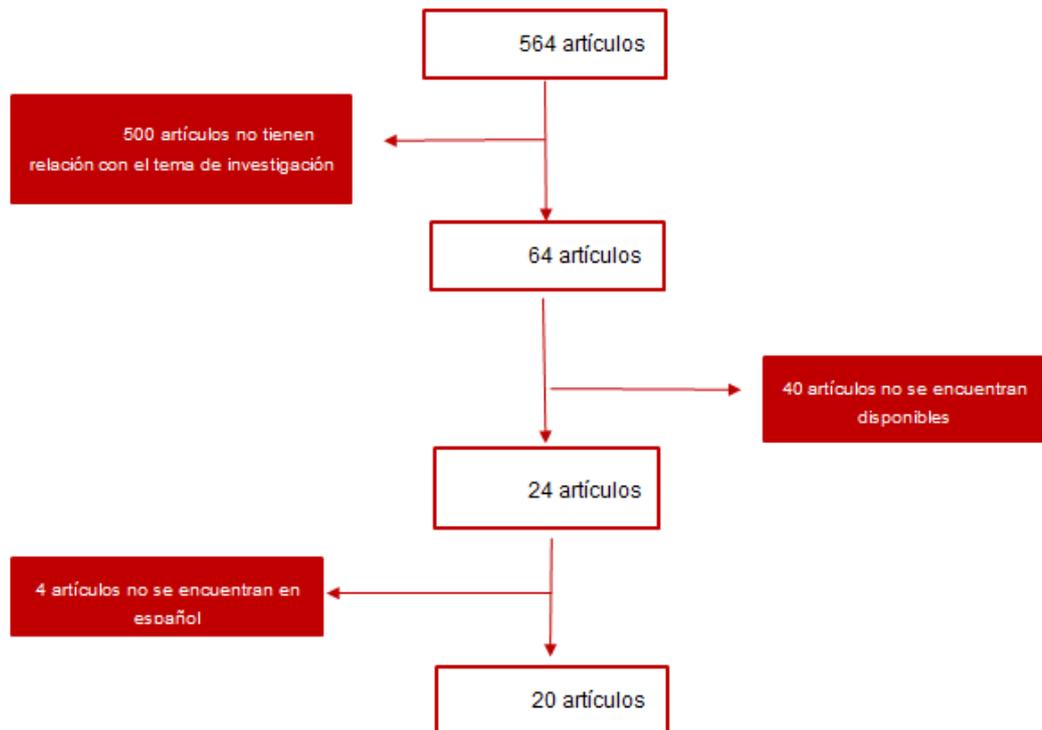


Figura 1. Procedimiento de selección de artículos

En la literatura revisada se hallaron diferentes conceptos sobre el clima laboral y la motivación, de los cuales encontramos conceptos que hemos considerado al momento de poner en marcha esta investigación.

### Base de datos

De acuerdo a la base de datos que se presentan en la tabla 1 se observa que los artículos seleccionados para el trabajo de investigación abarcan los temas como clima laboral, relaciones entre colaboradores, satisfacción laboral, motivación.

**Tabla 1**

*Base de datos*

Autores	Título	Año	País
Arias, W., Arias, G.	Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una pequeña empresa de sector privado	2014	Perú
Bustamante, M., Bustamante., C., Yulán, H., Zambrano, Z.	La motivación en los negocios: estrategias para estimular la innovación en los diferentes tipos de negocios.	2018	Ecuador
Cuadra, A., Velozo, C.	Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional.	2010	Chile
Chaparro, L.	Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de telecomunicaciones.	2006	Colombia
Charaja, Y., Mamani, J.	Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo.	2013	Perú
Domínguez, L., Ramírez, A., García, M.	Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional.	2013	Perú
Fernández, A., Velazco., M.	Condiciones Motivacionales y Desarrollo de carrera.	2005	Colombia
García, M., Rojas, M., Díaz, S.	Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá	2010	Colombia
González, R.	Clima laboral, un eje de la sociología organizacional.	2016	México

Hospinal, S.	Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C.	2013	Perú
Jaime, P., Araujo, Y.	Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?	2000	México
Madero, S.	Análisis de los procesos de los recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones.	2012	México
Mateo, M.	La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo.	2000	España
Pedraza, N.	El clima organizacional y su relación con la satisfacción Laboral desde la perspectiva del capital humano.	2017	México
Rocha, M., Bohrt, R.	Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad.	2012	Bolivia
Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F.	Clima y satisfacción Laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena	2011	Chile
Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R.	Clima cultural organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.	2009	Cuba
Segrego, A.	Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.	2013	Cuba
Vargas, J.	Implicaciones de la teoría motivacional de la autodeterminación en el ámbito laboral.	2012	México
Zenteno, A., Durán, C.	Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso.	2016	Chile

De acuerdo a la investigación de los artículos descritos en la Tabla 1, el estudio se basa en conocer la importancia e influencia de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la organización y se concluye que estos procesos organizacionales contribuyen a la productividad en la medida que sean congruentes y que favorezcan a la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas relacionadas con el trabajo: la autonomía, la competencia y la socialización o relación, conceptos que postula la autodeterminación.

**Tabla 2**

*Año en que fueron publicados los artículos seleccionados*

Año	Cantidad	Porcentaje
2000	2	10
2005	1	5
2006	1	5
2009	1	5
2010	2	10
2011	1	5
2012	3	15
2013	4	20
2014	1	5
2016	2	10
2017	1	5
2018	1	5
	20	100%

Cantidad de artículos por año expresado en porcentaje

De la cantidad de artículos que se muestran en la **Tabla 2** se observa que en el año 2013 se obtuvo mayor porcentaje (20%) estos artículos tratan sobre el clima laboral.

En el 2012 se puede apreciar que hay (15%) de artículos donde encontramos temas de motivación y clima laboral.

En los demás años se tiene porcentajes menores (5%) los cuales tienen los temas a tratar como el clima laboral y la motivación en las empresas.

**Tabla 3**

*Publicación de diferentes países*

País	Cantidad	Porcentaje
México	5	25
Perú	4	20
Chile	3	15
Colombia	3	15
Cuba	2	10
Ecuador	1	5
Bolivia	1	5
España	1	5
	20	100%

En la **Tabla 3** se puede apreciar que los artículos seleccionados que se usan para la presente investigación provienen de diferentes países, también se describe la cantidad y porcentajes correspondientes, el país que obtuvo mayor porcentaje de artículos es México (25%) quien realiza investigaciones con mayor frecuencia sobre clima laboral, clima organizacional y motivación, seguidamente tenemos a Perú (20%), Chile y Colombia (15%), Cuba (10%) y finalmente Ecuador, Bolivia y España (5%).

Los 20 artículos seleccionados, se han agrupado en cuatro categorías:

- 1º categoría: Motivación, factores que suman y autodeterminación.

Esta motivación (Mateo, 2000) se sub divide en dos: la motivación intrínseca y extrínseca. La primera se manifiesta en el individuo cuando por ejemplo tiene curiosidad por..., deseo de competencia por..., deseos de superación de retos por..., interés por conocer X proceso..., y todo aquel deseo interno que posea y pueda manejar el individuo dentro de sí. La motivación extrínseca es cuando el individuo es víctima de un proceso externo, que puede ser por el ambiente o cuando otra persona causa ese efecto en uno, (Vergara, 2012) por ejemplo, que se le ofrezca una recompensa

(monetaria, de reconocimiento público, etc.) si logra algún objetivo controlado, o si se le impone un castigo si no consigue la meta.

Según (Mateo, 2000), se puede aplicar la motivación intrínseca en los trabajadores de la siguiente manera:

- 1) Proponer tareas que tengan cierto grado de complejidad e invite al reto.
- 2) Retroalimentar los resultados sobre rendimiento para promover evaluaciones de competencia y autodeterminación.
- 3) Otorgar premios extrínsecos cuando sea necesario, pero de modo que sostengan las percepciones de competencia y autodeterminación.

Charaja y Mamani (2013) afirman que los factores principales que se relacionan directamente con la satisfacción extrínseca del trabajador son el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo, el reconocimiento y las posibilidades de promoción. Y otro gran mediador es la flexibilidad, dejando de lado la rigidez en normas y políticas.

Por otro lado Chaparro (2006) menciona que algunos de los factores intrínsecos o motivadores más marcados son la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción.

Los factores extrínsecos o “higiénicos” como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas, la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales, sí están presentes en la motivación, no la originan pero evitan la insatisfacción.

- 2º categoría: Necesidades, intereses y metas personales.

Mateo (2000) analiza al ser humano donde afirma que todos tienen preocupaciones y necesidades. Cada individuo tiene metas, planes, intereses diferentes a

la de otro, sin embargo para cada uno de ellos, como factor común, es que los mueve la “motivación”.

Las organizaciones al conocer los intereses y necesidades de sus colaboradores, tratará de brindarles todo lo que esté a su alcance para que perciban la importancia que se tiene hacia su trabajo y crecimiento personal, y así motivarlos a cumplir sus metas personales de la mano con el trabajo duro por los objetivos de la empresa (Fernández, A. & Velazco, M.-2005).

Llevando el enfoque al factor humano y más personal de cada colaborador, se puede entender que no todos los colaboradores estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno llenar las necesidades que crea oportunidades para alcanzar su propósito. (Fernández, Velazco, 2005; Bustamante, Bustamante, Yulan y Zambrano, 2018).

La teoría que ofrece Chaparro (2006) basándose en la conocida pirámide de las necesidades de Maslow, dice que todos los seres humanos tienen que solventar una serie de necesidades inherentes a la persona, comenzando desde las más básicas, las necesidades fisiológicas, de seguridad, luego las del “Yo” buscando reconocimiento; posteriormente habiendo controlado las demás viene el poder alcanzar la autorrealización y la trascendencia, altos niveles que es a donde gran mayoría busca llegar, consciente o inconscientemente y si la empresa donde labora le brinda la posibilidad de saldar sus necesidades, nivel a nivel, el colaborador se verá motivado emocionalmente por continuar trabajando para obtener sus objetivos naturales, al mismo tiempo que se esfuerza por conseguir los objetivos corporativos (Pedraza, 2017; Madero, 2012).

Dentro de la información seleccionada se destaca la “Teoría de la Satisfacción de las necesidades de McClelland” (Chaparro, 2006), donde se describen tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación:

- Necesidad de realización, que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado, les agrada fabricar sus propias oportunidades.
- Necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás.
- Por último, necesidad de afiliación que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con otra persona, a mantener relaciones amigables y estrechas y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.
- 3º Categoría: Clima laboral, reacción y productividad del trabajador en relación al ambiente laboral.

De acuerdo con los estudios realizados por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) y en concordancia con Pedraza (2017) existe una relación significativa y directa entre las dimensiones de clima laboral y desempeño organizacional, señalando que si la organización invierte tiempo y recursos en mantener a sus empleados motivados, éstos generarán el ya mencionado buen clima laboral y en consecuencia, brindarán un producto, servicio, y/o atención al cliente de una mayor calidad, además de un equipo perdurable y competente. Opinión que también comparten, Zenteno y Durán (2016).

“Me siento motivado por hacer más de lo que mi cargo me exige” fue un ítem para recolección de datos de Zenteno y Duran (2016) para determinar la alta motivación en los trabajadores y relacionarla con el rendimiento laboral.

Otro factor relevante corresponde a “trabajo en equipo y liderazgo”, factores que se identifican con fuerza en los análisis factoriales realizados por Zenteno y Duran (2016). Se considera importante también, pues influye a cinco de las seis medidas de desempeño evaluadas en la regresión logística binaria (Cuadra y Velozo, 2007) que describieron el impacto del liderazgo en clima y satisfacción laboral en Chile.

- 4° Categoría: Clima organizacional, compromiso y su relación con los objetivos de la organización (premios y herramientas para motivar).

Para lograr el compromiso de parte de los colaboradores de la empresa se requiere fortalecer distintos factores: el liderazgo transformacional (líder presente), proposición y planteamiento de retos que le permitan ascender al colaborador a labores distintas y con mayor grado de complejidad, asumiendo mayores responsabilidades; también se debe ofrecer seguridad a largo plazo para conseguir mayor comodidad y permanencia del personal dentro de la organización.

Ofrecer capacitación continua (el personal se sentirá en constante crecimiento, gratificando sus necesidades personales y fortaleciendo la estructura de la organización), con ello poder lograr equipos estables y de confianza dentro de la empresa. (Bustamante, Bustamante, Yulan, Zambrano, 2018; Pedraza, 2017; Fernández, Velazco, 2005).

La empresa debería poner énfasis en ese factor, ya que si bien su evaluación fue medida, el aspecto relacionado con expresar libremente ideas y opiniones tuvo un mal rendimiento en su estudio.

Es fundamental mejorar este aspecto para asegurar la participación y el compromiso de los empleados, pilares para la innovación y mayor productividad (Zenteno, A., Duran, C.).

## Capítulo IV. Discusión y conclusiones

### Discusiones

En la actualidad las empresas y organizaciones se están enfocando en las técnicas del manejo de los recursos humanos para mantenerse competitivos en el mercado; donde influyen directamente los factores de motivación y clima laboral entre los colaboradores.

A partir de ello, genera que sea más atractivo el ser parte de dicha empresa que se preocupa en brindar un ambiente armonioso y que a su vez, motive a su capital humano.

La investigación permite afirmar que el clima laboral y la motivación son importantes en toda organización, a ello se suma los reconocimientos financieros y no financieros, el agradecimiento, las oportunidades de crecimiento y la confianza que se le otorga al colaborador en sus actividades.

En la revisión sistemática tuvimos como resultados investigaciones de otros países que han estudiado algunas de las variables en diferentes empresas donde se ha podido afirmar sus teorías.

En el Perú, las investigaciones son pocas y con acceso limitado, lo cual no nos ha permitido analizar o compartir información que sea de gran ayuda. Así mismo, no encontramos investigaciones que traten sobre el compromiso de los jefes con sus equipos en relación al clima laboral y la motivación, que es parte de la investigación que estamos presentando.

Muchos de los autores que conforman la bibliografía del presente trabajo como los que no son incluidos, indican que anteriormente el clima y la motivación laboral no han sido temas de importancia.

Sin embargo, con el pasar de los años vemos que las empresas se interesan cada vez más por los colaboradores que tienen la necesidad de recibir un estímulo tangible o

intangible que les brinde la satisfacción al saber que su desempeño y esfuerzo es valorado, reconocido y apreciado por sus líderes.

## **Conclusiones**

De los resultados mostrados, de su análisis y discusión, podemos concluir que de acuerdo a las investigaciones estudiadas sobre diferentes organizaciones, como lo son el de una empresa de telecomunicaciones en Colombia, una organización estatal Chilena, el caso de la dirección regional de comercio exterior y turismo o una empresa de forjado de tubos de acero, entre otras organizaciones en un total de 20 artículos; encontramos varias similitudes, una de las más importantes es el efecto de la motivación dentro de estas, es un tema de alto impacto para la permanencia y crecimiento de cualquier empresa en el tiempo.

Uno de los principales factores a tomar en cuenta es que el factor humano es el motor principal de la producción de las organizaciones, y sí estas desean ser competentes en el globalizado mercado de hoy en día deben mantener su motor con la mejor gasolina (Altos niveles de motivación, retos y oportunidades de autorrealización más que solo recompensas con salario por trabajo).

Observamos que en las empresas donde no existía la motivación entre sus colaboradores (ya sea por mal clima laboral, por falta de liderazgo o de presencia transaccional, falta de oportunidades, ausencia de retos que estimulen la motivación intrínseca u otros factores) se generaba un comportamiento de apatía por el trabajo, creando así un clima laboral negativo, donde los líderes deben llegar a un extremo de amenazar al trabajador con la pérdida de su puesto si no cumple con sus labores y por su parte, la falta total del interés por los objetivos de la organización.

La motivación de los colaboradores no solo los involucra a ellos sino también a sus familias (si ofreces tiempo y oportunidades para que estos compartan y tengan

oportunidades de progreso y superación con sus grupos familiares) estos podrían ser: vínculos con colegios, universidades, entidades deportivas para los hijos de los trabajadores, etc., así se tendrá a los colaboradores más que comprometidos con la labor de la empresa.

La clave está en trabajar constante y arduamente en la motivación del personal hasta que estos deseen, internamente, el cumplir los objetivos que como organización se plantean, que ellos sientan ese alto nivel de responsabilidad, de compromiso, de pertenencia, de autodeterminación, de seguridad y autorrealización, hasta poder conseguir la trascendencia personal dentro de tu organización.

Esa es la columna vertebral de cualquier organización verdaderamente exitosa y la que la diferencia de una pequeña y soluble con el tiempo.

## REFERENCIAS

- Arias, W. & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Revista C&T*. vol.16 no.51. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>.
- Bustamante, M., Bustamante, C., Yulan, H. & Zambrano, Z. (2018). La motivación en los negocios: estrategias para estimular la innovación en los diferentes tipos de negocio. *Revista Innova*. vol. 3, No.10.1, 17-27. Recuperado de: <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/719>.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, vol. 18 N° 1, 2010, pp. 15-25. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v18n1/art03.pdf>.
- Chaparro, L. (2006). Motivación Laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Revista Innovar*, Volumen 16, Número 28, p. 7-32. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365/20322>.
- Charaja, Y. & Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo- Puno. *Revista Comuni@cción* vol.5 no.1. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a01v5n1.pdf>.
- Domínguez, L., Ramírez, A. & García, A. (2013). Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Dialnet* Vol. 4, N°. 1, 2013, págs. 59-70. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Fernández, A. & Velazco, M. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Revista Estudios Gerenciales* vol. 21 No.97 pp.61-81. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n97/v21n97a03.pdf>.
- García, M., Rojas, M. & Díaz, S. (2010). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas- Perspectivas en Psicología*. vol.7 No. 1 2011. p.p. 125-142. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67922583009.pdf>.
- Gonzales, R. (2016). Clima laboral, un eje de la sociología organizacional. *Revista internacional de buena conciencia*.11 (1)92-95 abril 2016. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v11-n1/A7.11\(1\)92-95.pdf](http://www.spentamexico.org/v11-n1/A7.11(1)92-95.pdf).

- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones sac. *Revista de la facultad de ingeniería industrial*.16 (2):75-78(2013). Recuperado de:  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/11924/10669>.
- Jaime, P. & Araujo, Y. (2000). Clima y cultura organizacional Dos constructos para explicar un mismo fenómeno. *Revista Acimed* 20(4) pp. 67-75. Recuperado de:  
<http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>.
- Madero, S. (2012). Análisis de los procesos de los recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Revista Cuadernos de Administración* vol28, núm. 48, pp.25-36. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>.
- Mateo, M. (2000). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Revista de relaciones laborales* No.9 2001 pp. 163-184. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>.
- Pedraza, N. (2017). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la perspectiva del capital humano. *Revista Lasallista de investigación* vol.15 No.1-2018. Recuperado de:  
<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1738/210210230>.
- Rocha, M. & Bohrt, M. (2012). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación membresía y lealtad. *Revista Ajayu* vol.2 No.1. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v2n1/v2n1a8.pdf>.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2011).Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Revista Salud & sociedad*, vol.2 No.2, pp.219-234. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Acimed* vol.20 No.4 pp. 67-75. Recuperado de:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Segrego, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública* 39(2) pp. 385-393. Recuperado de:  
<http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/134/667>
- Vargas, J. (2012). Implicaciones de la teoría motivacional de la autodeterminación en el ámbito laboral. *Revista Electrónica Nova Scientia*, vol. 5 pp. 154-175. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v5n9/v5n9a10.pdf>.

Zenteno, A. & Duran, C. (2016). Factores y prácticas d alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Revista Innovar* vol.26 No.59 pp.119-136.

Recuperado de:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/54367/54877>.