



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Clima organizacional y motivación laboral en el área de  
atención al cliente del BCP, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTOR:**

Br. Giuliana Rodríguez Lucas

**ASESOR:**

Mgtr. Flores Sotelo, Willian Sebastián

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2017**

## **JURADO CALIFICADOR**

Dra. Gladys Sánchez Huapaya.

---

Presidente del jurado

Mgtr. Miluska Vega Guevara.

---

Secretaría del jurado

Dr. Willian Flores Sotelo.

---

Vocal del jurado

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis queridos padres, ya que sin ellos no sería posible el concluir cada logro que he obtenido hasta hoy. Gracias a sus enseñanzas y amor es que puedo ser una mejor persona y alcanzar mis metas.

### **Agradecimiento**

A mi querido jefe, quien, con su gran apoyo y entusiasmo por mi superación personal, puedo dar este gran paso para obtener un mayor grado académico y así alcanzar un sueño más.

### **Declaración de Autoría**

Yo, Giuliana Rodríguez Lucas, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Cesar Vallejo; declaro el trabajo académico titulado “**clima organizacional y motivación laboral del área de atención al cliente del BCP, 2017**”, presentada, en 106 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión del Talento Humano, es de mi autoría. Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 22 de noviembre del 2017

---

**Giuliana Rodríguez Lucas**  
DNI: 42270295

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Clima Organizacional y Motivación Laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de magíster en Gestión del Talento Humano.

En el presente trabajo, se estudia la relación entre Clima Organizacional y Motivación Laboral. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, 22 de noviembre del 2017

---

Br. Giuliana Rodríguez Lucas.

## Índice de contenido

<b>I.</b>	<b>Introducción.</b>	12
1.1	Antecedentes	13
1.2	Fundamentación científica, técnica o humanística	19
1.3	Justificación	3735
1.4	Problema	39
1.5	Hipótesis	4139
1.6	Objetivos	420
<b>II.</b>	<b>Marco metodológico</b>	<b>42</b>
2.1	Variables	453
2.2	Operacionalización de variables	45
2.3	Método de la investigación.	47
2.4	Tipo de Investigación BASICA SUSTANTIVA	47
2.5	Diseño de la Investigación.	48
2.6	Población de estudio	5049
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	5049
2.8	Métodos de análisis de datos	54
2.9	Aspectos éticos	5454
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>5555</b>
<b>IV.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>6869</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>7475</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>778</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	<b>¡Error!</b>
	<b>Marcador no definido.</b>	

## Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable	51
Tabla 2.	Escala de medición: Variable (1) Clima Organizacional	54
Tabla 3	Variables, dimensiones e indicadores: Variable (1) Clima Organizacional.	54
Tabla 4	Escala de medición: Variable (2) Motivación Laboral	56
Tabla 5.	<i>Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable (1) Clima Organizacional</i>	64
Tabla 6.	<i>Consolidado de Niveles de las dimensiones de la Variable Y: Motivación laboral</i>	66
Tabla 7.	<i>Expertos validadores de los instrumentos</i>	67
Tabla 8.	<i>Criterios de evaluación por expertos</i>	67
Tabla 9.	<i>Alfa de Cronbach: Variable (1) Clima organizacional.</i>	68
Tabla 10.	<i>Alfa de Cronbach: Variable (2) Motivación Laboral</i>	68
Tabla 11.	<i>Clima organizacional percibido por el área de atención al cliente del BCP, 2017</i>	56
Tabla 12.	<i>Descripción de los niveles de las dimensiones agrupadas de clima organizacional.</i>	57
Tabla 13.	<i>Motivación laboral percibido por el área de atención al cliente del BCP, 2017.</i>	58
Tabla 14.	<i>Descripción de los Niveles de las dimensiones de motivación laboral.</i>	59
Tabla 15.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Clima organizacional y Motivación laboral.</i>	60
Tabla 16.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre el propósito en el clima organizacional y motivación laboral.</i>	61
Tabla 17.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión relaciones en el clima organizacional y la motivación laboral.</i>	62
Tabla 18.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión liderazgo y motivación laboral</i>	63
Tabla 19	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión estructura en el clima organizacional y la motivación laboral</i>	64
Tabla 20	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión</i>	65



*mecanismos auxiliares y la motivación laboral*

Tabla 21 *Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión 66  
recompensa y la motivación laboral.*

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i>	Teoría de las necesidades aprendidas.	30
<i>Figura 2.</i>	Diseño de la Investigación.	31
<i>Figura 3.</i>	Descripción de los niveles de clima organizacional.	56
<i>Figura 4.</i>	Niveles de los objetivos estratégicos del clima organizacional	57
<i>Figura 5.</i>	Motivación laboral percibida en el área de atención al cliente del BCP, 2017.	58
<i>Figura 9.</i>	Niveles de la Motivación Laboral por dimensiones agrupadas.	59

## Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental y transversal con enfoque cuantitativo y el propósito del mismo consistió en determinar los niveles de ambas variables: clima y motivación, así como la relación entre ambas. La población estuvo compuesta por 170 colaboradores del BCP entre supervisores y asesores, pertenecientes al área de atención al cliente, que es un centro de contacto ubicado dentro del banco. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron 2 cuestionarios graduados en escala Likert para cada variable: para clima organizacional se consideró el uso del instrumento de Marvin Weisbord, basado en el modelo de las 6 casillas del mismo autor y para medir la motivación laboral se aplicó el cuestionario de Steers y Braunstein (1976) basada en la teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland. Ambos instrumentos fueron validados mediante el juicio de 3 expertos y se demostró su confiabilidad mediante alfa de Cronbach.

Los resultados obtenidos consideraron que el clima organizacional presenta un nivel "Regular", con el 91.3% de trabajadores que manifestó ello, se demostró además que un porcentaje similar de 90.8% presenta un nivel de motivación laboral regular en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

**Palabras claves:** clima organizacional, motivación laboral, colaboradores, atención al cliente.

## **Abstract**

The purpose of this research was to determine the relationship between the organizational climate and the work motivation of the employees of the BCP customer service area, 2017.

The research was developed under a non-experimental and transversal design with a quantitative approach and its purpose was to determine the levels of both variables: climate and motivation, as well as the relationship between both. The population was composed of 170 BCP employees among supervisors and advisors, belonging to the customer service area, which is a contact center located within the bank. The technique used was the survey and the instruments used were 2 questionnaires graded on a Likert scale for each variable: for organizational climate the use of the Marvin Weisbord instrument was considered, based on the model of the 6 boxes of the same author and to measure the motivation The Steers and Braunstein questionnaire (1976) was applied based on David McClelland's theory of needs learned. Both instruments were validated by the judgment of 3 experts and their reliability was demonstrated by Cronbach's alpha.

The obtained results considered that the organizational climate presents a "Regular" level, with the 91.3% of workers that manifested this, it was also demonstrated that a similar percentage of 90.8% presents a level of regular work motivation in the customer service area of the BCP, 2017.

Keywords: organizational climate, work motivation, collaborators, customer service

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1. Antecedentes Internacionales.

Cardona (2016), en su investigación sobre *la satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales*, para optar el grado de magister en comunicación organizacional, en Colombia, donde identifico condiciones que afectan el desarrollo saludable de las actividades laborales, teniendo información de las directivas sobre constantes discusiones, manifestaciones de insatisfacción, problemas interpersonales y a su vez llamados de atención por parte de la encargada de personal; circunstancias que pueden afectar significativamente la atención integral y efectiva de los beneficiarios de este centro, que puede ser replicado a otros de la ciudad e inclusive del orden nacional. El diseño de estudio es de enfoque descriptivo, a partir de una contrastación teórica y práctica hasta llegar a una propuesta con base en el trabajo de campo, las estrategias y las conclusiones para el mejoramiento. La técnica empleada fue la Encuesta con la aplicación de 2 instrumentos, el cuestionario de satisfacción laboral, construido y validado por SURATEP (2002), y para medir clima organizacional, el cuestionario propuesto por Rensis Likert. Las opciones de respuesta se presentan en escala Likert. La población es de 31 empleados de planta del CDI hogar infantil San José. Se llega a la conclusión que el clima se percibe como muy satisfecho. Se recomienda Potencializar las competencias comunicativas de los integrantes del CDI de San José, como estrategia de mejora del incentivo emocional dado a los colaboradores..

Antúnez (2015) en su estudio sobre el *clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco* ubicadas en la ciudad de Maracay, en Venezuela, para optar el grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. El objetivo general fue explicar el clima como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados de agencias Banesco. La investigación tuvo un diseño No Experimental, de tipo descriptivo, cuantitativo e inductivo, su población fue de 30 personas que laboran en las agencias. En cuanto al instrumento se consideró la encuesta y fichaje. El diagnóstico de los factores que determinan actualmente el clima organizacional del personal de Banesco, permitió conocer que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen

positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, influenciando en la calidad de vida laboral y sobre todo en las relaciones interpersonales dentro de dicha entidad financiera. Recomienda considerar la percepción de los colaboradores sobre ser remunerados con un salario poco acorde a la actividad que desarrollan, porque constituye una deficiencia en la motivación de los empleados para alcanzar una relación laboral más favorable.

López (2015), en su investigación *clima organizacional de los trabajadores del departamento de gestión humana de una empresa dedicada a la producción de alimentos de consumo masivo en el municipio Libertador, estado Carabobo, en Venezuela* para optar el grado académico de magíster en administración del trabajo y relaciones laborales en la universidad de Carabobo. Su objetivo general fue el analizar el clima de los trabajadores del departamento de Gestión Humana de una empresa dedicada a la producción de consumo masivo ubicada en el Municipio Libertador, a fin de aportar información para las posibles mejoras en el entorno laboral. La investigación es de tipo descriptiva, basada en un estudio de campo, por lo cual fue necesario desarrollar un instrumento para la recolección de datos, bajo escala de Likert, basado en ocho indicadores propuestas por la teoría de clima organizacional de Rensis Likert y 40 ítems, que fueron aplicados a la población de 23 personas. Se llegó a la conclusión que se presenta un clima negativo en el departamento, de tipo Autoritario (Sistema I – Explotador), por lo tanto, existe un ambiente en general de insatisfacción con respecto a los indicadores estudiados. Por tal motivo se confirma que, todos los factores estudiados influyen de manera directa sobre el clima organizacional del departamento.

García y Martínez (2013), en su tesis sobre el *modelo de clima organizacional para la institución Día de la Niñez, que centra su interés en la atención integral en primera infancia, Cartagena de Indias, año 2013*, para optar el título de Magister en Gestión Humana, en Colombia. Tuvo como objetivo general diseñar un modelo de clima para la Corporación Día de la niñez, partiendo de las teorías existentes con el fin de generar un mejor ambiente laboral. Su estudio fué tipo descriptivo, método de investigación deductivo y prospectivo. Se tomó una muestra aleatoria de cada universo de la organización para la aplicación del test de clima a 15 colaboradores (de diferentes niveles jerárquicos). Se realizaron 13 preguntas para medir el grado de satisfacción respecto al clima organizacional, con los superiores y con sus compañeros, teniendo como sub

variables reconocimiento y logro de objetivos, motivación, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones con superiores, planes de desarrollo y ambiente. Concluyó que el clima organizacional tiene gran relevancia y trascendencia para todas las organizaciones, y que puede influenciar directamente en la productividad de la misma, en general, el clima que se percibe al interior de la Corporación es moderadamente bueno, no obstante, éste es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente. Se recomendó desarrollar un Plan de Acción que contenga mejoras para el buen funcionamiento del clima vivido entre todos los colaboradores y que sean del interés de los mismos.

Ardila y Ortiz (2013), en su trabajo sobre la *Incidencia de la motivación en la Estabilidad Laboral del personal de la empresa Servimercadeo regional Pereira*, para optar el grado de Maestría en gerencia del Talento Humano en Colombia. identificó los factores motivacionales del personal de Servimercadeo - Regional Pereira que inciden en la estabilidad laboral de los grupos de trabajo para diseñar una propuesta que contribuya a mejorar la motivación en la empresa. Tipo descriptivo, en cuanto a la Técnica, se aplicó el Grupo Foca; se establecieron tres grupos focales cada uno con igual nivel jerárquico; y la otra técnica es la Entrevista de Retiro. Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Fernando Toro Álvarez (1982), se aplicó de manera individual a un grupo de 30 colaboradores. Se concluye que la satisfacción laboral no solo es el resultado de los factores individuales de los colaboradores (identificación con el cargo, responsabilidad, bienestar personal entre otros) sino que implica la combinación de variables organizacionales (salario, clima, estabilidad, entre otros) que afectan de manera directa el comportamiento de ellos dentro del entorno laboral llevándolos a ser o no productivos para la empresa . Se recomienda concientizar a la Gerencia de la importancia de aplicar la propuesta motivacional en beneficio tanto de la empresa como de los colaboradores, con el fin de brindar apoyo integral para el desarrollo de la misma.

Sandoval (2016), en su estudio sobre el *clima laboral de la Corporación nacional de telecomunicaciones de la empresa pública agencia Esmeraldas centro*, para optar el grado de Magister en Administración de empresas mención Planeación, en Ecuador, tuvo como objetivo general analizar el clima laboral de la corporación empresa pública Agencia Esmeraldas Centro, para contribuir en el desempeño laboral de los trabajadores. Tipo es descriptivo y de campo, como método de investigación se tiene inductivo –



deductivo y estadístico; como técnica se utilizó la observación directa; luego se empleó la Entrevista, hacia el Gerente provincial y a los jefes de Área. Se empleó la encuesta a los trabajadores de la Agencia, y por último la técnica documental, (Clima laboral, satisfacción, organización, motivación, Pruebas Psicosociales). La población es de 66 trabajadores. Como conclusión, que el clima laboral de la Corporación es bueno pese a no existir un sistema de comunicación directo entre directivos y trabajadores se pudo ubicar los factores como inexistencia de incentivos, inadecuados canales de comunicación, además un porcentaje alto considera no recibe un trato equitativo, desarrollando sus actividades diarias en un ambiente de injusticia. Se propone implementar un plan de intervención para el mejoramiento del clima y la satisfacción de los trabajadores de la corporación, para favorecer el rendimiento de las actividades diarias de los trabajadores, así como remediar las problemáticas manifestadas, partiendo del análisis y gestión de la satisfacción laboral.

## **1.2. Antecedentes nacionales.**

Toribio (2015), en su tesis sobre la *Influencia de la motivación en la satisfacción laboral de trabajadores de una municipalidad distrital del Perú – 2015*, en la Universidad Privada del Norte en Trujillo, 2016, para obtener el grado de magíster, desarrollo la investigación que tuvo como objetivo determinar en qué medida la motivación influye en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015. el tipo de investigación es correlacional, y el diseño es No experimental y transversal, teniendo el método Inductivo, deductivo. Su población está formada de 60 colaboradores. Los instrumentos que se utilizaron para el recojo de la muestra son la Escala de motivación –MLPA de Steers y Braunstein y Escala de opiniones SL- SPC de Sonia Palma, se llegó a las siguientes conclusiones que existe diferencia altamente significativa ( $p < .01$ ) en la variable de motivación de afiliación y logro con respecto a la variable de satisfacción laboral general y el factor Relación con la Autoridad. La propuesta para el siguiente estudio es un programa de convivencia laboral abordando temas de trabajo en equipo, asertividad y resolución de conflictos.

Arizaga (2014), en su investigación sobre el *clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la facultad de ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán*, en Pimentel, Chiclayo, 2013, para obtener el título de

Magíster en Gestión del Talento Humano. Estudio descriptivo correlacional cuyo fin es conocer el clima laboral y su relación con la satisfacción de los trabajadores de la facultad. La muestra está compuesta por 87 trabajadores entre directores, docentes y personal administrativo. Para diagnosticar el clima se aplicó el cuestionario SL-SPC (Sonia Palma) con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos. Para medir la satisfacción laboral se aplicó el cuestionario (SL-SPC) con respuestas en escala Likert de Palma, S. (1999). En el análisis de fiabilidad de los cuestionarios se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación  $r$  de Pearson ( $p = 0.005$ ) es altamente significativo ( $p < 0.01$ ). Esto indica que existe relación directa de grado débil (0.397) entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores. Lo que quiere decir que mientras los trabajadores tienen un nivel medio de clima laboral entonces existe un nivel regular satisfacción laboral. Como conclusión se comprobó que existe relación directa de grado débil (0.397) entre las variables estudiadas de *clima laboral* y *satisfacción laboral*, cumpliéndose el objetivo general.

Pérez y Rivera (2015) *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, 2013*, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Empresarial, Iquitos, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, 2013. La metodológica de la investigación es No Experimental, Transaccional. La población está formada por 148 trabajadores y su muestra es de 107. Asimismo se han utilizado 2 cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, el primero es la Escala de Clima Organizacional elaborada por Sonia Palma con 5 dimensiones como: Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales y Autorrealización, la encuesta usa escala Likert, con una confiabilidad de 92,2 (Alfa de Cronbach); la variable satisfacción se midió con la Escala de Satisfacción Laboral de Price, 1997, con formato Likert y en cuanto a la confiabilidad presenta correlación de 93,6 (alfa de Cronbach) y la validez del cuestionario fue mediante Juicio de Expertos con el 96,43% . Como conclusión, se demostró la existencia de un nivel Medio de Clima Organizacional de los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, 2013. Como recomendación, se propone que anualmente se realice la promoción de una Directiva de medición de Clima Organizacional con la finalidad de conocer la percepción de los trabajadores de la

Institución y contribuir con los planes de mejora.

Montoya (2016), en su estudio sobre *la relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal de una empresa de servicios turísticos: Caso PTS, Perú 2015*, para optar el grado de Magister en Relaciones Laborales, Perú. El objetivo fue analizar y determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS, Perú para el año 2015. El enfoque es mixto porque tiene parte cuantitativa y cualitativa; el diseño es No Experimental de tipo descriptivo, transversal y correlacional. La población está formada por 21 trabajadores a quienes se aplicó el Focus Group y también 2 encuestas: el instrumento OCQ (Organizational Climate Questionnaire de Litwing y Stringer, con 50 ítems, y 9 dimensiones, de formato Likert, y para medir el desempeño el cuestionario que posee 21 ítems con 6 dimensiones con escala Likert . Como conclusión, se tiene la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú, cuyo resultado prueba la validez de la hipótesis principal que conlleva a decir que mientras mejor sea la percepción de clima organizacional mejor será el desempeño de los trabajadores de dicha empresa.. Recomienda a la empresa PTS Perú la creación de un área de gestión humana, para la mejor atención de sus colaboradores ya que este concepto actualmente es primordial en toda organización.

Para Rengifo, (2015) en su estudio sobre *clima institucional y la motivación al logro profesional docente en la facultad de ciencias Biológicas, universidad nacional de la Amazonía Peruana, 2013*, para optar el grado de Doctor en Educación, en Iquitos. Tuvo como objetivo describir, analizar e interpretar la percepción del clima institucional y la motivación al logro profesional de los docentes, que permitiera proponer mejoras que contribuyan con la gestión de la organización . Se validó con los instrumentos por el método de Delphy o Juicio de experto y la confiabilidad de clima institucional de 99,58 % y una Prueba de confiabilidad de Crombach >70 (0,844 equivalente a 84,4 %). De igual manera el Test de motivación al logro docente obtuvo una validez de 100,0 % y una prueba de confiabilidad de Crombach >70 (0,802 equivalente a 80,2 %). Los resultados en el estudio nos reportan un clima institucional regular (con mayor orientación a deficiente), siendo el promedio alcanzado en el test de 61.31 puntos. Como conclusión, se tiene que existe una relación débil (relación significativa) entre el clima institucional (regular) y motivación al logro docente (media) en la facultad de ciencias biológicas de

la universidad nacional de la Amazonía Peruana y adicionalmente que la aplicación de la propuesta a la mejora del clima institucional en el presente estudio potencializara el actuar de los docentes de la Facultad de Ciencias biológicas en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Esto permitirá precisar la capacidad individual y la complejidad de cada rol y por lo tanto sentara las bases del liderazgo eficaz.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1. Variable clima organizacional.**

#### **Historia de la variable**

Como primeros antecedentes entre los años 1927 – 1947 en los estudios realizados por Elthon Mayo, se tomaron como elementos la producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, concluyendo que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (Stoner, 1996).

Acosta y Venegas (2010) mencionaron que desde 1968, Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y a su vez influye en su comportamiento y motivación. La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

En los años ochenta, época donde el concepto de clima organizacional empezaba a tener auge hasta la actualidad, dejando de ser un elemento aislado para convertirse en un factor determinantemente estratégico en el desarrollo de las empresas. Es por ello que para García (2003) representaba las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabajaba y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración,

cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Goncalves (1997, citado por Segredo en 2011), definió el clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras". Chiavenato (2015), argumentó que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. A manera de síntesis, el Clima Organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la forma de cómo se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es necesario que exista un clima en la organización satisfactorio para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la empresa y por ende su posicionamiento en el mundo competitivo.

Asimismo, el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento dentro del trabajo y que es una variable que interviene entre los factores del sistema de la organización y el comportamiento de cada empleado. Por lo tanto, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, puesto que se diferencian de una organización a otra. Finalmente, Goncalvez, hace énfasis en que el clima, las estructuras, características de la organización y empleados, forman un sistema interdependiente y dinámico.

Según Enciso (2017), el clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. Ciertamente en la actualidad el clima organizacional cobra mayor importancia si se enfoca a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Lo anterior es respaldado por varios estudios ya revisados de Scheneider dando especial importancia a las percepciones de los trabajadores respecto a los factores del clima de la organización. Dichas percepciones dependen de interacciones y experiencias individuales o en grupo que se tengan para con la empresa.

## **Teorías de clima organizacional.**

Existen muchas teorías para estudiar el clima organizacional, sin embargo, nos centraremos en la Teoría de los Sistemas de Likert (1968). Asimismo, es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Brunet (2011) Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, ya que este constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.”

### **Teoría de los sistemas de Likert.**

Para el autor, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas

dentro de la organización. Estos factores se definen como: 1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. 2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana. 3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. 4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

**Variables causales.** Son variables independientes que determinan el sentido en que la organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

**Variables intermediarias.** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

**Variables finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Dessler (1996) (...) El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

McGregor (citado por Alvarez, 2016), 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". Sin embargo, en este caso sólo nos referimos a la explicación de la "Teoría Y", puesto que se relaciona con el que se ha analizado. La teoría Y, sostiene que 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, la persona no sólo aceptará responsabilidad, sino tratarán de obtenerla. Como resultado del modelo de la teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán más con las metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Para Rada (2015), la teoría del clima institucional de Litwin y Stringer (1968) postuló la existencia de seis dimensiones que explican el clima organizacional en una organización, como son: Conformidad, Responsabilidad, Normas de excelencia, Recompensa, Claridad institucional, Calor y apoyo. Estas dimensiones están relacionadas con ciertas propiedades de la organización como la percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), la percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros o miembros de la empresa en cuanto a trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; la percepción sobre que los jefes saben dirigir, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos; la de Estructura de la organización, (reglas, reglamentos, papeleos, restricciones), que representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de esos conceptos, así



como otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

Finalmente, Chagala (2011), señala que los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. “Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” Rodríguez, (2001) citado por Chagala (2011).

Para fines de este estudio solo se tomará en cuenta el modelo de clima organizacional que está orientado al comportamiento humano. “Que tiene como misión comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas” (Burke, 1988). Los modelos orientados al comportamiento humano. Es decir, el modelo de las 6 casillas de Marvin Weisbord (1976), que describe su modelo como una pantalla de radar, que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos, pero sobre todo ayuda a visualizar la realidad (Burke 1988). Por otro lado, este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización. No obstante, el modelo requiere atender dos aspectos, formal e informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. La distinción entre formal e informal, es un poderoso elemento de la teoría del desarrollo organizacional y un punto de partida para comprender la dinámica de la organización (French Wendell, 1996). En ambos se debe cuidar los procesos.

El modelo de Weisbord (1976), mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares. Ello facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos. El autor propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema. Por ende, postula la existencia de seis casillas que explicarían el clima en una determinada empresa y que se relacionan con ciertas propiedades de la organización.

## **Dimensiones de la variable clima organizacional.**

Según Weisbord (1976), el clima organizacional se puede medir en función de 6 dimensiones: (a) Propósito, (b) estructura, (c) relaciones, (d) liderazgo, (e) mecanismos auxiliares y (f) recompensa; las que se definen a continuación:

Primera dimensión: Propósito.

Es cuando la dirección tiene la responsabilidad de determinar, qué es la organización y hacia dónde se dirige, manifestando y comunicando los propósitos y la misión de la organización a sus empleados. En relación al área de atención al cliente del BCP, es importante que la entidad financiera cultive la misión y los propósitos con todos los miembros de la organización, con el fin de perdurar dentro de la misma. No obstante, están sujetos a modificaciones debido a las actividades del entorno y de la propia empresa.

Segunda dimensión: Estructura.

Se refiere a la forma en que la organización divide el trabajo en las diversas áreas, bien sea de manera horizontal en departamentos y secciones o vertical en niveles jerárquicos, contempla también la organización matricial para realizar proyectos específicos. Existen a su vez en este elemento reglas, procedimientos, metas y planes para la gestión del comportamiento humano en las organizaciones (Audirac, 2010). En este caso es muy importante considerar la estructura organizacional porque ayuda a determinar el grado de participación que tienen los empleados del BCP en la toma de decisiones de la organización y la manera en que se relacionan en los distintos niveles.

Tercera dimensión: Relaciones.

Cuando los conflictos surgen en las organizaciones dado que las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos, esto se puede evitar si hay una buena comunicación entre todos sus colaboradores. El papel relevante de la comunicación en las organizaciones, es elemento de unión al proporcionar los medios para transmitir la información necesaria para la realización de las actividades y el logro de las metas y objetivos. “Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes” (Chiavenato, 2015:59).

#### Cuarta dimensión: Recompensa.

Que según Chiavenato (2015, 283) indica que “la remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización”. Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización. (Werther, 2008). Con el propósito de mejorar en cada uno de los procedimientos que lleva a cabo el área de atención al cliente del BCP, es necesario considerar la presencia de tecnología en cada decisión gerencial y ser consideradas para hacerlas crecer a la par con la organización. Asimismo, las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente laboral de una organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos. Recompensas extrínsecas, llamadas tangibles: éstas son compensaciones financieras y materiales. Recompensas intrínsecas, también conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento a sus contribuciones.

Por lo tanto, el área de atención al cliente del BCP, debe hacer un buen uso del sistema de compensaciones de tal modo que cada empleado se sienta satisfecho con lo que recibe, porque es cierto que el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, pero muchas veces el problema de los planes de remuneraciones reside en que los empleados creen que la remuneración se basa en la edad, educación, desempeño en los años previos y en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.

#### Quinta dimensión: Liderazgo.

Según Madrigal (2005), indica que la palabra líder tiene una acepción más amplia y su función trasciende el rol administrativo de dirección y coordinación, incluyendo dimensiones personales que tienen que ver con la motivación y la persuasión de grupos humanos a los que inspira, señala también que el líder adopta un patrón típico de conducta con el fin de guiar a los trabajadores a alcanzar las metas de la organización, ello conforma su estilo de liderazgo el cual está basado en las experiencias, la educación, el género, la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias.

Con el propósito de prevalecer un liderazgo eficaz en el ámbito laboral, es necesario que los integrantes del área de atención al cliente del BCP cuenten con dirigentes capaces, mediante estilos de mando adecuados, contribuyendo a lograr la cooperación de los recursos humanos disponibles para provocar la evolución y el progreso que se busca para transformar al personal de la empresa en lo más valioso llamado ahora capital humano.

#### Sexta dimensión: Mecanismos auxiliares

Burke (1988), menciona que los mecanismos auxiliares ayudan a la organización a realizar sus operaciones y optimizan la calidad de sus productos; se constituyen por los procesos y medios que son necesarios para atender la supervivencia de la organización: planeación, control, presupuesto y sistemas de información. Los procesos y medios mencionados ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivas funciones y alcancen los objetivos organizacionales correspondientes. Entre los mecanismos de apoyo que puede tener las organizaciones están: finanzas y logística, capacitación y tecnología.

Las definiciones anteriores permiten entender que la comunicación en un ambiente de trabajo grato por parte de los miembros del BCP no sólo debe consistir en expresar información o ideas que lleven a la comprensión, sino que con ello se deben forjar buenas relaciones laborales.

El modelo de Weisbord facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

### **1.2.2. Variable motivación laboral.**

#### **Historia de la variable motivación laboral**

La motivación laboral surge por el año de 1700, en Europa, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde cientos de personas operaban en máquinas; con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno

laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores, y para cambiar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores.

En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales. Para la escuela Clásica de Administración, la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias, consiguiendo así un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. En cuanto a la escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana. (OIT, 2010)

Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

Luego a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral. A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, (Álvarez, 2012).

Según Ramírez (2014), prácticamente todo el comportamiento de los seres

humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad; a pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Debemos añadir que “no existe la persona promedio”. Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades, así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

### **Teorías de contenido de la motivación**

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

Para Maslow (1954, citado por Chiavenato, 2015), en su obra “Jerarquía de las necesidades” define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias, las que se describen a continuación: (a) Necesidades básicas, son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana, (b) necesidades de seguridad, son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos, (c) las necesidades de relación social, cuando las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad, (d) necesidades de ego o estima, cuando la persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo; (e) las necesidades de autorrealización o necesidades de

autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide.

En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. Según Maslow, (citado por Toro y Cabrera, 2002) es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. 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.

Para Herzberg (1966), en su teoría bifactorial, existen dos factores relacionados con la motivación: (a) Factores de higiene que son asociados a la insatisfacción y (b) los factores motivadores, que están asociados a la satisfacción. Está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral (Aldair, 1992). Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que son la principal causa de satisfacción laboral.

### **Teorías de proceso.**

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

Vroom (1964) en su teoría de la expectativa, considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado. 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 efectivamente a alcanzarla”. (Rodríguez, 1999).

Pero se debe tener en cuenta, que el esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones: (a) Relación esfuerzo-desempeño:

la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño; (b) relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado y (c) relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Locke (1968, citado por Rosas, 2014) en su teoría del establecimiento de metas, afirma que la motivación que el trabajador desarrolla 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. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Adams (1963), en su teoría de la equidad o justicia laboral, complementó las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros. Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo). La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado. Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas: Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido y cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar



un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

De las teorías anteriormente detalladas, se toma como principal para el presente estudio la teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland considerando en ella, que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural. Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona. (Toro y Cabrera, 2002. Citado por Rada, 2015)

### **Teoría de la Motivación al Logro.**

McClelland (1989), define a la motivación como el estímulo de una persona al realizar tareas que la conducen hacia un objetivo. Una de las teorías más interesantes y la más empleada para el estudio de la motivación laboral, es la Teoría de la Motivación al Logro, expuesta por David C. McClelland, John Atkinson, Clark y Lowell, en 1953. En esta investigación es un factor importante para someterse a estudio y tener en cuenta la manera más eficaz de lograr que los colaboradores se sientan motivados y satisfechos con su trabajo.

Según Chang (2010), las necesidades se aprenden en la niñez, es decir, dependiendo de lo que se vive en la niñez, en la edad adulta se proyectarán unas necesidades más que otras; afirmando que la mayoría de las personas poseen “tipos de motivos” en su mente, pero con distinta intensidad. Su estudio parte no de las acciones exteriores, sino de la forma en que piensa una persona.

La motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje: 1) De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. 2) De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. 3) De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966) y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características: a) Que el resultado dependa de su propio esfuerzo. b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos c) En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. “La meta de la motivación para el poder”, como señala McClelland, “es sentirse poderoso”. Según Goleman y McKee (2016); el ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos. La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración. El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados más por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas. El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

El motivo de afiliación indica que los gerentes tienden a prestar mayor atención a las personas y a sus sentimientos son más amistosos, se sienten más cómodos al momento de interactuar y más dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados. Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede

condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad; (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

Muchos autores coinciden en afirmar que la teoría de McClelland continúa siendo hasta la actualidad, la mejor manera de enfocar y estudiar la motivación laboral.

### **Dimensiones de la variable motivación laboral.**

Para McClelland, las personas pueden actuar en función de 3 factores motivadores diferenciados, las mismas que son empleadas como dimensiones para la elaboración del instrumento de nuestra variable de estudio.

Primera dimensión: Motivador de afiliación.

Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.

Segunda dimensión: Motivador de logro.

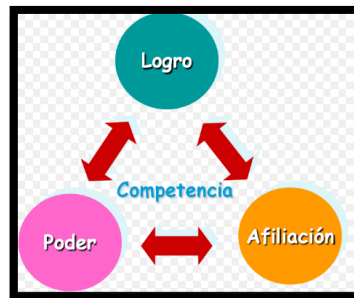
Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito

o fracaso, depende de sus propias acciones.

Tercera dimensión: Motivador de poder.

Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

*Figura N° 1. Teoría de las necesidades aprendidas.*



Fuente: Robbins y Judge (2009) Comportamiento organizacional.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

### **Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D.**

Este instrumento fue validado por dichos autores en el año 1976, asimismo, está basada en los planteamientos teóricos de David McClelland y fue diseñada con la técnica de Likert. Consta de 15 ítems, cada uno de los cuales contiene una afirmación para ser calificada por el entrevistado en una escala de 1 a 5. El instrumento aborda tres factores logro, poder y afiliación basada en los estudios de David McClelland. Los puntajes obtenidos acorde con las normas establecidas en la aplicación del instrumento, permiten clasificar el grado de motivación como bajo, parcial bajo, regular, parcial alto y alto. Cabe mencionar que el cuestionario elegido para la presente investigación tiene sus antecedentes en los trabajos de Henry Murray (1938), a través del Test de Apercepción

Temática (T.A.T.), dicho test consta de 30 láminas con imágenes ambiguas las cuales son observadas por la persona quien debe elaborar un relato acerca de cada una de ellas. Dichos relatos son luego analizados e interpretados para obtener el perfil motivacional. Posteriormente Schmalt (1976) aporta al trabajo de Henry Murray incluyendo cuestionarios al Test de Apercepción Temática (T.A.T.). Consecuentemente han sido desarrollados algunos instrumentos de esa naturaleza para medir la motivación laboral y el tipo de necesidad predominante según la teoría de McClelland.

En general, todos los cuestionarios diseñados con este propósito son una versión modificada y adaptada del cuestionario propuesto por Steers y Braunstein en 1976; del cual se hicieron modificaciones por otros autores pero ninguno ofrecía beneficios significativos sobre el original. Además, los resultados de diversas investigaciones sugieren que el cuestionario de Steers y Braunstein demuestra ser un instrumento confiable ya que tiene a) Consistencia interna y b) Relación con el TAT, (Chang, 2010).

### **1.3 Justificación**

En la entidad financiera BCP, se han realizado progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados, sin embargo, estas suelen ser insuficientes para lograr la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo, no existirá un clima organizacional óptimo para el mejor desempeño de sus funciones.

El presente proyecto se realizó con la finalidad de conocer el criterio analítico por el cual se relaciona el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP.

Con esta investigación se beneficiarán las personas que quieran realizar consultas posteriores. De allí, la importancia que tuvo la realización de este estudio, el cual midió los factores del clima organizacional que influyen en la motivación laboral de los empleados del área de atención al cliente del BCP, ya que su culminación no sólo beneficiará a la institución, sino también, a sus trabajadores quienes podrán contar con un material escrito en donde se especifican los factores que, de ser modificados, propiciarían una mejor forma de cumplir con las metas fijadas, de mejorar la rentabilidad

de la entidad, además de incrementar la estabilidad y el beneficio individual en el área laboral.

En consecuencia, el clima Organizacional se convierte en tema de importancia para las corporaciones quienes mediante este medio observa la productividad y la motivación laboral de nuestros colaboradores. Ya está demostrado que, teniendo una motivación alta, se convierte en aliciente para cumplir con los objetivos de las corporaciones en consecuencia se puede visualizar estabilidad y confiabilidad al externo de la corporación.

### **Teórica**

Para este trabajo de investigación se recopiló una serie de conceptos y teorías que nos ayuda a entender la importancia de las relaciones humanas contando con las variables del clima organizacional y la motivación laboral la misma que en los últimos años se ha dado la mayor importancia a las teorías sugeridas por los autores. La ejecución de la presente investigación es relevante debido a que se constituirá en un antecedente para futuras investigaciones de campo o propuestas que estén relacionadas con el clima organizacional y la motivación laboral de las entidades del sector financiero.

### **Práctica**

En el área administrativa se percibe un ambiente laboral no grato y a la misma vez notamos que los colaboradores no perciben un ambiente que puedan ser motivados por algunos indicadores, se les percibe insatisfechos con las labores que ejercen día a día, así mismo los colaboradores del área de administración presentan una baja disposición con colaborar con algunos asuntos extras.

De igual forma, este estudio es pertinente porque se puede establecer como un aporte para la sociedad, ya que según Amorós (2007) “el clima organizacional condiciona el comportamiento de las personas profesionales y no profesionales que trabajan unidas por un bien común”. Por lo tanto, las dificultades en el clima laboral generan malestar tanto en los clientes como en los trabajadores quienes podrían trasladar su situación de inconformidad hacia otros espacios de la vida cotidiana tales como la familia, las amistades e incluso las personas con las que conviven en su entorno habitual.

## 1.4 Problema

En la actualidad, los centros de contacto tienen un problema muy grande “el estrés” a causa de la insatisfacción laboral que padecen quienes trabajan allí, desde un operador hasta un gerente. De hecho, un 30% del total de empleados padece síndrome crónico de estrés, Según datos del Ministerio de Trabajo, un 52,4% de los motivos de desvinculación en esta industria es por decisión del trabajador y, en la gran mayoría de los casos, quienes se van no quieren volver, ni siquiera en un largo plazo. (Gestión, mayo 2017).

La situación actual en la unidad de atención al cliente del BCP, presenta una falta de interés por el crecimiento profesional del asesor del centro de contacto, ello no sólo desmotiva a los colaboradores, sino que a su vez los desvaloriza como personas, en sus capacidades, conocimientos e inteligencia. La idea es darles desafíos que les permitan a ellos crecer a partir de conocer sus fortalezas y que aspectos tienen para mejorar dentro de sus posibilidades en la misma empresa.

Sin embargo, dentro de los centros de contacto, las personas que tienen la función de supervisor están muy ocupadas en resolver casos y problemas diarios y en atender clientes insatisfechos olvidando el tema de tensión que podría tener el asesor con las llamadas conflictivas del día a día. En general, las llamadas duran entre tres y 20 minutos; y durante ese lapso, los asesores tienen la percepción de ser parecidos a maquinas, debido a las respuestas que están obligados a dar, llevando al cliente a una situación en la que pierden los límites y se ponen más agresivos y violentos. Esta situación, sumada a la presión de resolver la consulta, queja o problema en un determinado margen de tiempo, es lo que en definitiva les produce grandes situaciones de estrés y crisis de ansiedad e incluso de llanto, (Fernández, 2016).

El panorama que enfrentan los centros de contacto, es que presentan serias debilidades con respecto a su personal. El clima inapropiado ocasiona la constante ausencia de trabajadores por temas de salud (vinculados al estrés, enfermedades ocupacionales, entre otros) o por el simple hecho de desinterés del asesor por cumplir a cabalidad con sus funciones, lo que ocasiona desventajas mayores en el centro de contacto, como: inadecuada carga laboral entre el personal presente que debe cubrir la

carga operativa del asesor ausente, desgaste mental a causa de la sobrecarga laboral, sentimiento de insatisfacción con el salario, despreocupación de los jefes para evitar esta situación, desconformidad con su puesto de trabajo, solicitudes de cambio de áreas (que muchas veces no son atendidas) y finalmente renunciadas, todos estos factores son en su mayoría causales para que un trabajador este desmotivado y no cumpla con sus funciones eficientemente, provocando incluso enfermedades ocupacionales y rotación de personal alta en dicha área.

El área de atención al cliente del Banco de Crédito, es un centro de contacto ubicado en la división comercial, un área netamente enfocada al tema de ventas y cumplimiento de metas; asimismo la medición de productividad de dicha entidad es mediante otros indicadores de gestión, que finalmente no definen los factores a intervenir en el desempeño, sino que es considerado como un indicador importante para la retribución mensual y anual del colaborador, a ello, se suma la falta de oportunidades laborales igualitarias para los colaboradores del área, debido a que al formar parte del organigrama de centro de contacto, son tomados como simples operadores, pese a que sus funciones sean las de analistas y/o asesores. Esa real diferencia desequilibra el clima organizacional de los colaboradores del área, manifestando en ellos el desgano, incumplimiento de sus funciones, inasistencias, tardanzas, falta de compromiso, alta rotación, pero por sobre todo la desmotivación del personal, lo que conlleva al bajo o mal funcionamiento de la gestión. Asimismo, el hecho de tener que lidiar día a día con la resolución de problemas externos, influye en el estado de ánimo, lo que provoca grandes cuadros de estrés que se manifiestan en diversas enfermedades que ocasionan un alto nivel de ausencias dentro del sector,

Es por ello que la investigación empleara los medios existentes, tales como evaluaciones y herramientas estadísticas, que permitan explicar y/o descubrir la supuesta relación entre Clima y Motivación Laboral en el área de atención al cliente del BCP. Se ha considerado el estudio de clima y motivación laboral del centro de contacto de una entidad financiera, considerando los siguientes criterios: Accesibilidad a la población de estudio; porque existen pocas investigaciones que pretenden comparar clima y motivación laboral en el centro de contacto de una entidad financiera y porque facilitará y nutrirá de conocimientos actuales en materia organizacional analizando el comportamiento de clima y motivación laboral en dicha entidad.



**Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?

**Problemas específicos****Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre el Propósito de clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?

**Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre las relaciones de clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?

**Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre el liderazgo de clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?

**Problema específico 4**

¿Qué relación existe la estructura del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?

**Problema específico 5**

¿Qué relación existe entre los mecanismos auxiliares de clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?

**Problema específico 6**

¿Qué relación existe entre la recompensa del clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?

**1.5 Hipótesis****Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral en el

área de atención al cliente del BCP, 2017

### **Hipótesis específicos**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa entre el Propósito del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre las relaciones del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

#### **Hipótesis específica 3**

Existe relación significativa entre el liderazgo del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

#### **Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre la estructura del clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

#### **Hipótesis específica 5**

Existe relación significativa entre los mecanismos auxiliares del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

#### **Hipótesis específica 6**

Existe relación significativa entre la recompensa del clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

## **Objetivos específicos**

### **Objetivo específico 1**

Establecer la relación que existe entre el Propósito del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017

### **Objetivo específico 2**

Establecer la relación que existe entre las relaciones del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017

### **Objetivo específico 3**

Establecer la relación que existe entre el liderazgo del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

### **Objetivo específico 4**

Establecer la relación que existe entre la estructura del clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

### **Objetivo específico 5**

Establecer la relación que existe entre los mecanismos auxiliares del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

### **Objetivo específico 6**

Establecer la relación que existe entre la recompensa del clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1 Variables

Ambas variables son de naturaleza cualitativa y de escala ordinal.

### Variable 01

La primera variable de la investigación es Clima Organizacional.

### Variable 02

La segunda variable de la investigación es Motivación Laboral.

Variable 01: Clima Organizacional:

El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Likert (1968, p. 236)

Variable 02: Motivación laboral

McClelland (1989, p342), define a la motivación como el estímulo de una persona al realizar tareas que la conducen hacia un objetivo. En esta investigación es un factor importante para someterse a estudio y tener en cuenta la manera más eficaz de lograr que los colaboradores se sientan motivados y satisfechos con su trabajo.

## 2.2 Operacionalización de variables

Variable (X): Clima Organizacional

Se menciona que es la suma de aspectos ambientales y percepciones que puede experimentar los colaboradores que pertenecen a una organización en un determinado lugar o ambiente para ello intervenga fuertemente el aspecto de su comportamiento, el concepto es bastante amplio ya que intervienen factores como son la motivación y la psicología.

El clima organizacional está fuertemente relacionado con la motivación, los colaboradores que se adecuan, adaptan, a diferentes circunstancias satisfacen sus necesidades y mantienen la armonía emocional esto se puede puntualizar como la adaptación, con este estado se satisface la necesidad superior (Chiavenato, 2015, p.261).

Tabla 1

*Operacionalización de la variable*

Variables e Indicadores					EI
Variable 1: Clima organizacional					
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango	
1. Propósito	Objetivos personales	P1, P2.			
2.Relaciones	Satisfacción laboral				
3.Liderazgo	Buenas relaciones sociales	P3, P4			
	Ser su propio jefe		1, Siempre	Eficiente	
	Compromiso	P5, P6, P7, P8		[70; 95]	
4.Estructura	Tomar decisiones por si solo		2, Casi siempre;		
	Crearse exigencias		3, A veces ;	Regular	
	Reglas de la organización			[44; 70>	
	Formalismos	P9, P10, P11, P12,	4 , Casi nunca ;		
	Obligaciones	P13, P14			
5.Mecanismos auxiliares	Políticas		5, Nunca	Deficiente	
	Jerarquias	P15, P16, P17.		[19; 44>	
	Regulaciones.				
	Finanzas y logística.				
6. Recompensa	Capacitaciones.	P18, P19			
	Tecnología.				
	Estimulos del trabajo.				
	Uso de premio en lugar de castigo				
Variable 2: Motivación laboral					
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango	
1.Logro.	Toma de decisiones	P1, P2, P3, P4, P5,	1, Siempre	Eficiente	
	Logro de objetivos			[55; 75]	
2.Poder	Participación	P6, P7, P8, P9, P10.	2, Casi siempre;	Regular	
	Influencia en los demás			[35; 55>	
3. Afiliación	Socialización	P11, P12, P13, P14,	3, A veces ;		
	Trabajo en equipo.	P15.			
			4 , Casi nunca ;	Deficiente	
				[15; 35>	
			5, Nunca		

El cuestionario es aplicado a los colaboradores del área de atención al cliente para recoger información respecto del clima organizacional aplicado a los colaboradores del BCP; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 2.

Tabla 2

*Escala de medición: Variable (X) Clima Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

El cuestionario es aplicado a los colaboradores del centro de contacto de una entidad financiera, para recoger información respecto al Clima Organizacional del BCP, 2017, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 3.

Tabla 3

*Variables, dimensiones e indicadores: Variable (X) Clima Organizacional.*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable (X): Clima Organizacional</b>	I. Propósito.	1. Objetivos personales
	II. Relaciones	2. Satisfacción laboral
		3. Buenas relaciones sociales.
	III. Liderazgo.	4. Ser su propio jefe
		5. Compromiso
		6. Tomar decisiones por si solo
		7. Crearse exigencias.
	IV. Estructura.	8. Reglas de la organización.
		9. Formalismos
		10. Obligaciones
		11. Políticas
		12. Jerarquías.
		13. Regulaciones
	V. Mecanismos auxiliares.	14. Finanzas y logística
		15. Capacitaciones
		16. Tecnología.
	VI. Recompensa.	17. Estímulos del trabajo
		18. Uso del premio en lugar del castigo.

## Variable (Y): Motivación Laboral

Para el recojo de información de la segunda variable se utilizó la técnica de la encuesta, con la aplicación de un instrumento que consta de 15 ítems, que facilitarán la obtención de datos que permitan conocer la Motivación Laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Tabla 4

*Escala de medición: Variable (Y) Motivación Laboral*

<b>Índices</b>	<b>Puntaje</b>
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

La encuesta aplicada a los Colaboradores del área de atención al cliente, para recoger información respecto a la *Motivación Laboral* de Colaboradores del BCP, 2017, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores.

### 2.3 Método de la investigación

La investigación se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo. Según Chang (2010), el método hipotético deductivo consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas. El método hipotético–deductivo tiene varios pasos esenciales: Observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de resultados comprobando la verdad de los enunciados. Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación).



## 2.4 Tipo de Investigación

El tipo de estudio en el presente trabajo fue básico. Según Vargas (2009), también se le conoce como una investigación fundamental exacta o investigación pura. Esa investigación se encarga del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata; sin embargo, se parte de sus resultados y descubrimientos para poder surgir nuevos productos y avances científicos (p. 159).

## 2.5 Diseño de la Investigación

El presente estudio es de tipo No Experimental, porque no manipula las variables presentadas en la investigación. Es decir que son estudios en donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Según Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Fue transversal, porque se recogieron los datos en un solo momento.

Es correlacional; porque buscó la relación entre las dos variables, en este caso clima organizacional y motivación laboral, permitiendo cuantificar la relación entre ellas, para poder analizar la vinculación y obtener predicciones, Hernández (2010, p. 105). Se sustentan en hipótesis sometida a prueba". Según muestra la figura 4.

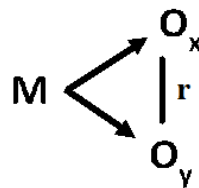


Figura 2. Diseño de la Investigación

Dónde:

**M:** Muestra donde se realiza el estudio.

**O<sub>x</sub>:** Observaciones - Variable (X): Clima Organizacional.

**O<sub>y</sub>:** Observaciones - Variable (Y): Motivación Laboral.

**r:** Relación existentes entre variables.

## 2.6 Población de estudio

La población es el conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio, según Tamayo (1997, p.114), “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. La población de esta investigación estuvo conformada por 170 colaboradores del área de atención al cliente del BCP, cuyo centro de atención se encuentra ubicado en la oficina principal de Lima (Cercado), esta entidad financiera cuenta con un centro de contacto o banca por teléfono formado por 950 colaboradores dentro del cual se encuentra el área de atención al cliente, unidad de estudio para la presente investigación.

### Muestra

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población, es decir un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que llamamos Población; según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014, p. 89). La muestra de estudio es del tipo no probabilístico y este compuesto por la totalidad de la población del área de atención al cliente, que consta de 170 colaboradores.

## 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recoger los datos de la variable (X) Clima organizacional, así como la variable (Y) Motivación Laboral, se utilizó la técnica de la encuesta.

### Instrumentos

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable (X): Clima organizacional fue un cuestionario y para recoger los datos de la variable (Y) Motivación Laboral fue una ficha de observación.

Instrumento - Variable (X): Clima Organizacional.

Nombre : Cuestionario de Clima organizacional.

Autor : Weisbord (1976), adaptado por Peña, Díaz y Olivares (2015).

Objetivo : Evaluar e identificar Clima organizacional.

Lugar : Área de atención al cliente BCP, mayo 2017.

Forma : Directa.

Duración : 18 minutos.

Descripción : Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual a cada colaborador del área de atención al cliente del BCP de 19 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición : El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción.

### Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable (X) Clima Organizacional que consta de 19 ítems. El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (X) Clima organizacional, se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

#### *Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable (X) Clima Organizacional*

Índices	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 4 (X4)	Dimensión 5 (X5)
EFICIENTE	[22; 251]	[184; 251]	[184; 251]	[184; 251]	[184; 251]
REGULAR	[117; 184>	[117; 184>	[117; 184>	[117; 184>	[117; 184>
DEFICIENTE	[184; 251>	[184; 251>	[184; 251>	[184; 251>	[184; 251>

#### Instrumento - Variable (Y): Motivación laboral

Nombre : Cuestionario de motivación laboral

Autora: Escala de motivación de Steers y Braunstein (1976) basada en la teoría de David McClelland.

Objetivo : Evaluar e identificar el grado de motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP.

Lugar : Área de atención al cliente del BCP, mayo 2017.

Forma : Directa

Duración : 10 minutos

Descripción : El instrumento es una encuesta aplicada individualmente al colaborador del BCP, consta de 15 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción.

### Proceso de Baremación

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (Y) *Satisfacción laboral*, se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

#### *Consolidado de Niveles de las dimensiones de la Variable Y: Motivación laboral*

Índices	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)
EFICIENTE	[55; 75]	[55; 75]	[55; 75]
REGULAR	[35; 55>	[35; 75>	[35; 75>
DEFICIENTE	[15; 35>	[15; 35>	[15; 35>

### Validación a través de juicio de expertos

La validez del instrumento para la variable *clima organizacional* está dado por Chiavenato, y para la variable *motivación laboral* está dado por María Inés Monjas, ambos instrumentos fueron adaptados por la investigadora (2015), dicha adaptación fue validado a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 7.

Tabla 7

#### *Expertos validadores de los instrumentos*

Experto	Especialidad
Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mgtr. César Garay Ghilardi Amador	Administración
Mba. Arturo Eduardo Melgar Begazo	Ingeniería Industrial.

Para la validez de los instrumentos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 8. La validez del instrumento, se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández, et al. 2010).

Tabla 8

*Criterios de evaluación por expertos*

Pertinencia	Relevancia	Claridad
SI	SI	SI

**Confiabilidad de los datos de los Instrumentos**

La consistencia de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable (X): Clima Organizacional, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” cuyo resultado de 0.851, muestra una confiabilidad buena, conforme a Kline (1994) quién indica la siguiente interpretación de los índices de confiabilidad “coeficientes de confiabilidad de alrededor de 0.90 se consideran excelentes, valores de 0.80 como muy buenos, valores alrededor de 0.70, como adecuados; aquellos menores de 0.50 indican que al menos la mitad de la varianza observada puede ser debida a error al azar, medidas tan poco confiables deberían ser evitadas”. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular frecuencias, medias y los coeficientes de correlación de Pearson, usando el programa SSPS (versión 21).

Tabla 9

*Alfa de Cronbach: Variable (X) Clima organizacional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de ítems</b>
0.851	19

La consistencia de los datos de la encuesta aplicada para medir la variable (Y): Motivación Laboral, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, cuyo valor es de 0.969, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 10.

Tabla 10

*Alfa de Cronbach: Variable (Y) Motivación Laboral*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de ítems</b>
0.879	15

## **2.8 Métodos de análisis de datos**

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Luego se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2010. La prueba de hipótesis se realizó de acuerdo a la estadística paramétrica. Para llevar a cabo la discusión de los resultados, éstos se realizaron mediante la contrastación entre los resultados de los antecedentes y los resultados obtenidos en el proceso de la investigación. Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico y la constatación de las hipótesis, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicha investigación.

## **2.9 Aspectos éticos**

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con los colaboradores de una entidad financiera; por lo tanto, la investigación contó con la autorización correspondiente del gerente de área y la participación voluntaria de cada colaborador. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

### **III. Resultados**

### 3.1 Descripción de resultados

#### 3.1.1 Descripción de la variable clima organizacional

Tabla 11

Clima organizacional percibido por el área de atención al cliente del BCP, 2017.

Clima organizacional		
Niveles	Frecuencia	%
Deficiente (19-44)	5	2.9
Regular (44-69)	161	93.1
Eficiente (69-94)	7	4.0
Total	173	100.0



Figura 3. Descripción de los niveles de clima organizacional.

#### Interpretación:

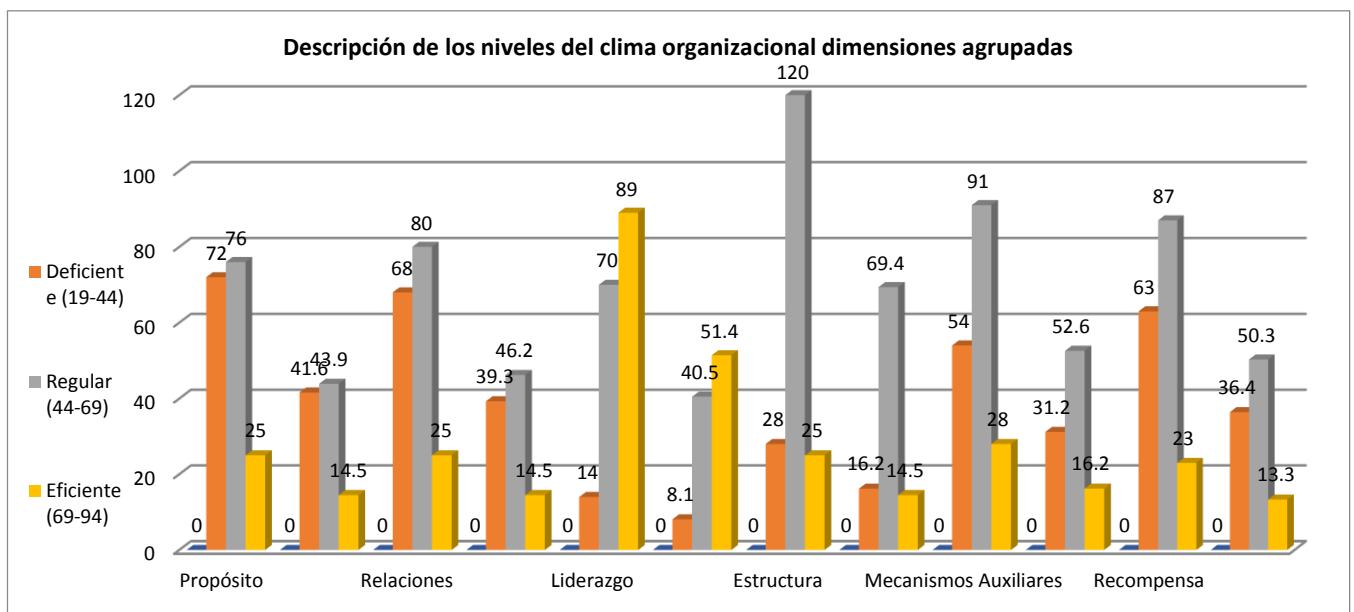
En la tabla 11 y figura 3 se detallaron los niveles de la variable clima organizacional, siendo el más predominante “regular” con (93.10%) lo que significa que la mayoría de la población no está satisfecha con el ambiente presentado en la organización, para lo cual deberían implementarse mejoras en la gestión del capital humano y así optimizar el nivel de clima.



Tabla 12

*Descripción de los niveles de las dimensiones agrupadas de clima organizacional*

Niveles	Propósito		Relaciones		Liderazgo		Estructura		Mecanismos Auxiliares		Recompensa	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente (19-44)	72	41.6	68	39.3	14	8.1	28	16.2	54	31.20	63	36.4
Regular (44-69)	76	43.9	80	46.2	70	40.5	120	69.4	91	52.6	87	50.3
Eficiente (69-94)	25	14.5	25	14.5	89	51.4	25	14.5	28	16.2	23	13.3
Total	170	100	170	100	170	100	170	100	170	100	170	100

*Figura 4. Niveles de los objetivos estratégicos del clima organizacional***Interpretación**

La tabla 12 y figura 4 fueron relacionadas con los niveles de los objetivos estratégicos del clima organizacional donde se observó que en la dimensión Estructura la gran mayoría de los colaboradores (120) de ellos presenta un nivel “Regular” (69.4%). En las dimensiones de Mecanismos Auxiliares (91) y Recompensa (87) la gran mayoría de los colaboradores presenta un nivel “Regular” (52.6%) al igual que la dimensión Relaciones la gran mayoría de los colaboradores (80) de ellos presenta un nivel “Regular” (46.20%), al igual que la dimensión Propósito la gran mayoría de los colaboradores (76) de ellos presenta un nivel “Regular” (43.9%). Esto es indicativo de que el Clima Organizacional predominante es Regular en esa área.

### 3.1.2 Descripción de resultados de la Variable: Motivación Laboral.

Tabla 13

Motivación laboral percibido por el área de atención al cliente del BCP, 2017

Motivación laboral		
Niveles	Frecuencia	%
Deficiente	10	5.8
Regular	157	90.8
Eficiente	6	3.5
Total	173	100.0



Figura 5. Motivación laboral percibida en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

#### Interpretación:

La tabla 13 y figura 5 detallaron los niveles de la variable motivación laboral, siendo el más predominante “regular” con (90.80%) lo que significa que la mayoría de la población siente que la motivación es indistinta, si bien es cierto no existe una completa desmotivación del personal, pero el hecho que el porcentaje más alto sea regular quiere

decir que existen factores que lo causan, y que la organización deberá trabajar.

Tabla 14

<i>Descripción de los Niveles de las dimensiones de motivación laboral</i>						
Niveles	Logro		Poder		Afiliación	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente (15-35)	15	8.7	47	27.2	36	20.8
Regular (35-55)	96	55.5	109	63.0	124	71.7
Eficiente (55-75)	62	35.8	17	9.8	13	7.5
Total	170	100	170	100	170	100

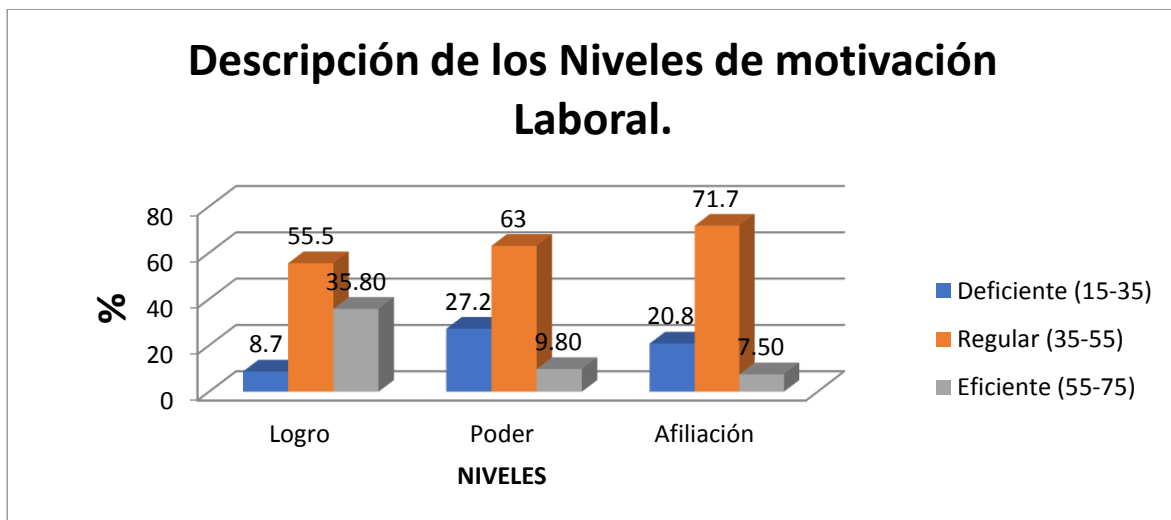


Figura 6. Niveles de la Motivación Laboral por dimensiones agrupadas.

### Interpretación

La tabla 14 y figura 6 relacionadas con los niveles de motivación laboral observó que de la población de 170 colaboradores del área de atención al cliente del BCP observados, el 71.7% tiene un nivel “regular” en la dimensión afiliación, el 27.2% tiene un nivel “deficiente” en la dimensión de Poder y solo en la dimensión de Logro con 62 colaboradores, se tiene como “eficiente” sólo 35.8 % del total de colaboradores que miden su motivación laboral, Se concluye que el nivel predominante de la motivación laboral, es el nivel “Regular”.

### 3.2 Prueba de hipótesis

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de contrastación del 95% (nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0,05$ , y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrico (Rho de Spearman).

#### 3.2.1 Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre los objetivos estratégicos del clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre los objetivos estratégicos del clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Tabla 15

*Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Clima organizacional y Motivación laboral.*

<b>Correlations</b>				
			Clima organizacional (agrupado)	Motivación laboral (agrupado)
RHO de Spearman	Clima organizacional	Correlation Coefficient	1.000	.512**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	173	173
	Motivación laboral	Correlation Coefficient	.512**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Interpretación

La tabla 15 señaló un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva y moderada entre las dos variables: clima organizacional y la motivación laboral, estadísticamente significativa (Rho= 0.512); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.01$ ; se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre Clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017;

y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: que a mayor sea el problema en el clima organizacional, mayor será el problema de la motivación laboral en el área.

### 3.2.2 Hipótesis específicas

#### Primera hipótesis específica

**HE<sub>01</sub>:** **No** Existe relación positiva y significativa entre el propósito en el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

**HE<sub>1</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre el propósito en el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Tabla 16

*Coeficiente de correlación de Spearman entre el propósito en el clima organizacional y motivación laboral.*

Correlations			
		Propósito (agrupado)	Motivación laboral (agrupado)
	Correlation Coefficient	1.000	.477*
	Sig. (2-tailed)	.	.002
RHO de	N	173	173
	Correlation Coefficient	.477*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.019	.
	N	173	173

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Interpretación

La tabla 16 señaló un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión *Propósito en el clima organizacional* y *Motivación laboral* y estadísticamente significativa (Rho = 0.477); y siendo el valor de  $p = 0,002 < 0.05$ ; se confirmó la hipótesis

alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre el Propósito en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa y moderada, y se afirma que, *a mayor Propósito en el clima organizacional, mayor será el desarrollo de motivación laboral.*

### Segunda hipótesis específica

**HE<sub>02</sub>:** **No** Existe relación positiva y significativa entre la dimensión relaciones en el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

**HE<sub>2</sub>:** Existe relación positiva y significativa entre la dimensión relaciones en el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Tabla 17

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión relaciones en el clima organizacional y la motivación laboral.*

Correlations			
		Relaciones (agrupado)	Motivación laboral (agrupado)
	Correlation Coefficient	1.000	.482**
	Sig. (2-tailed)	.	.003
RHO de	N	173	173
	Correlation Coefficient	.482**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.003	.
Spearman	N	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Interpretación

La tabla 17 señaló un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la motivación laboral y la *dimensión* relaciones en el clima organizacional y la

motivación laboral y estadísticamente moderada ( $Rho = 0,482$ ); y siendo el valor de  $p = 0,003 < 0.01$ ; se confirmó la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre la dimensión relaciones en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa y moderada, y se afirma: cuando existe mayor relación en el clima organizacional, mayor será el desarrollo de motivación laboral.

### Tercera hipótesis específica

**HE<sub>03</sub>:** No Existe relación significativa entre el liderazgo en el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

**HE<sub>03</sub>:** Existe relación significativa entre el liderazgo en el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Tabla 18

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión liderazgo y motivación laboral.*

<b>Correlations</b>			
		Liderazgo (agrupado)	Motivación laboral (agrupado)
Liderazgo	Correlation Coefficient	1.000	.519**
	Sig. (2-tailed)	.	.004
RHO de Spearman	N	173	173
	Correlation Coefficient	.519**	1.000
Motivación laboral	Sig. (2-tailed)	.004	.
	N	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Interpretación

La tabla 18 señaló un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión liderazgo en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017 y estadísticamente

significativa ( $Rho = 0,519$ ); y siendo el valor de  $p = 0,004 < 0.01$ ; se confirmó la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y directa entre el liderazgo en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa y buena, y se afirma que a mayor liderazgo en el clima organizacional, mayor motivación laboral en el área.

#### Cuarta hipótesis específica

**HE<sub>04</sub>:** No Existe relación significativa entre la estructura del clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

**HE<sub>4</sub>:** Existe relación significativa entre la estructura del clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Tabla 19

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión estructura en el clima organizacional y la motivación laboral.*

<b>Correlations</b>				
			Estructura (agrupado)	Motivación laboral (agrupado)
		Correlation Coefficient	1.000	.498**
	Estructura	Sig. (2-tailed)	.	.002
RHO de		N	173	173
		Correlation Coefficient	.498**	1.000
	Motivación laboral	Sig. (2-tailed)	.002	.
		N	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Interpretación

La tabla 19 señaló un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión estructura y el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017 y estadísticamente



significativa ( $Rho = 0.498$ ); y siendo el valor de  $p = 0,002 < 0.01$ ; se confirmó la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre la estructura y el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa y buena, afirmándose que *a mayor es estructura del clima organizacional, mayor motivación laboral* en del área de atención al cliente del BCP, 2017

### Quinta hipótesis específica

**HE<sub>05</sub>:** No existe relación significativa entre los mecanismos auxiliares del clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

**HE<sub>05</sub>:** Existe relación significativa entre los mecanismos auxiliares del clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Tabla 20

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión mecanismos auxiliares y la motivación laboral.*

Correlations				
			Mecanismos auxiliares (agrupado)	Motivación laboral (agrupado)
RHO de Spearman	Mecanismos auxiliares	Correlation Coefficient	1.000	.566**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	173	173
	Motivación laboral	Correlation Coefficient	.566**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Interpretación

La tabla 20 señaló un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión mecanismos auxiliares y el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017 y estadísticamente

significativa ( $Rho = 0,566$ ); y siendo el valor de  $p = 0,001 < 0.01$ ; se confirmó la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre la dimensión mecanismos auxiliares en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma que cuanto mayor sean los mecanismos auxiliares en el clima organizacional, mayor motivación laboral en del área de atención al cliente del BCP, 2017.

### Sexta hipótesis específica

**HE<sub>05</sub>:** No existe relación significativa entre la recompensa del clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

**HE<sub>05</sub>:** Existe relación significativa entre la recompensa del clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Tabla 21

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión recompensa y la motivación laboral.*

<b>Correlations</b>			
		Recompensa (agrupado)	Motivación laboral (agrupado)
	Correlation Coefficient	1.000	.587*
	Sig. (2-tailed)	.	.032
RHO de	N	173	173
Spearman	Correlation Coefficient	.587*	1.000
	Motivación laboral Sig. (2-tailed)	.032	.
	N	173	173

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Interpretación

La tabla 21 señaló un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderadamente buena entre la dimensión recompensa y el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017 y estadísticamente

significativa ( $Rho = 0,587$ ); y siendo el valor de  $p = 0,032 < 0.05$ ; se confirmó la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre la recompensa en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma que a mayor sea la recompensa en el clima organizacional, mayor motivación laboral se reflejará en el área de atención al cliente del BCP, 2017

## **IV. Discusión**

El objetivo del presente estudio estuvo orientado a analizar la relación entre clima Organizacional y motivación laboral en una entidad financiera del sector privado. Adicionalmente, con el propósito de observar si entre los tres niveles estudiados (deficiente, regular y eficiente) existían diferencias o equivalencias, se comparó las dimensiones de cada variable, de la relación entre las dos variables estudiadas. La asociación positiva y moderada entre clima organizacional y motivación laboral hallada en la presente investigación ha sido reportada en estudios realizados en Latinoamérica y España (Quintero et al., 2008; Salazar et al., 2009; Salgado et al., 1996). De acuerdo a los resultados obtenidos se ha encontrado que existe relación moderada y directa entre las variables clima organizacional y motivación

La presente investigación tuvo como resultados relacionados con los niveles de los objetivos estratégicos de la variable clima organizacional y motivación laboral, que en ambas predomina el nivel regular sobre el sentir de la totalidad de colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017; coincidiendo con los resultados de Arízaga (2014), donde el nivel más sobresaliente en sus factores del clima laboral en los trabajadores de la facultad de Ciencias Empresariales de la USS es el nivel medio (Autorrealización (37.9%), Involucramiento Laboral (34.5%), Supervisión (33.3%), Comunicación (42.5%) y Condiciones Laborales (36.8%). Asimismo, su resultado de Correlación de la influencia del clima laboral sobre la satisfacción es significativa (IC 95%,  $p < 0.002$ ).

En nuestro estudio, los resultados más resaltantes de la variable Clima Organizacional fueron: la dimensión Liderazgo, que tiene mayor porcentaje de nivel “eficiente” (51.4%) con 89 colaboradores encuestados que responden ello, mientras que sólo un 14% de colaboradores siente que el Clima organizacional es “deficiente”, lo que indica que el liderazgo es un pilar de dicha organización.

Para la dimensión Estructura, que mantiene el mayor porcentaje de nivel “regular” (69.4 %) del total de colaboradores (170), mientras que el 16.20 % siente que el clima organizacional es “deficiente” en dicha área del BCP.

Mientras que el 41.6% de colaboradores de la muestra siente que definitivamente el Propósito del área es deficiente, concluyendo así que pese a ser una entidad financiera de prestigio tiene deficiencias que debe solucionar.

En cuanto a la motivación se observó que un 27.2% de los colaboradores del área de atención al cliente representan un nivel “deficiente” en cuanto a la dimensión de poder, mientras que 35.8% de los colaboradores sienten que la dimensión Logro es “eficiente” en el banco. Predominando el nivel “regular” en todas las dimensiones, igual que en la variable Clima Organizacional. Este resultado es similar al del estudio de Chucos (2015), en su trabajo de *Clima institucional y la motivación al logro Profesional docente en la facultad de ciencias Biológicas, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 2013*, en el cual menciona que el análisis referido a la motivación al logro profesional nos muestra el promedio alcanzado de 52.15 puntos es medianamente positivo, esto significa que el estado emocional que se genera en el docente en la Facultad está influenciado por su personalidad que actúa como propulsor de su desarrollo en el actuar diario. Al análisis inferencial de la prueba de hipótesis, se concluye que el clima institucional está relacionado significativamente con la motivación al logro profesional.

Después del análisis cuantitativo, en lo que respecta a la hipótesis general se demostró que existe relación significativa entre los objetivos estratégicos de la variable clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores, donde el Rho de Spearman = 0.512\*\* con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), siendo así que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación significativa entre los objetivos estratégicos del clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017. En el estudio de Ticona (2016), se detalla también que existe mayor porcentaje con el nivel medio o regular, se resalta que 71 encuestados tienen un nivel poco favorable del clima organizacional, de ellos, el 93 % tiene una motivación laboral media y el 5,6 % tiene un nivel óptimo. Sin embargo, los que tienen un clima organizacional favorable, el 26,1 % tiene una motivación laboral óptima y 69,6 % nivel medio.

En cuanto al primer objetivo específico, se consideró aceptar la hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “Propósito” en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017. Debido al resultado del coeficiente de Correlación de Spearman es positiva moderada entre la motivación laboral y la *dimensión* “Propósito” en el clima organizacional ( $Rho = 0,477$ ); y siendo el valor de  $p = 0,003 < 0.05$ ); lo que indica que la entidad financiera tiene deficiencias en cuanto al propósito de su personal, que no

permiten que sus indicadores sean óptimos o eficientes pese a ser un banco líder debe tener mayor preocupación en la motivación de su personal, tal y como señalan Ardila y Ortiz (2013), cuya recomendación es concientizar a la Gerencia General de, de la importancia de la aplicación de la propuesta motivacional en beneficio tanto de la empresa como de los colaboradores, con el objetivo de que brinde apoyo integral para el desarrollo de la misma.

El segundo objetivo aceptó la hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “Relaciones” en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017. Debido al resultado del coeficiente de Correlación de Spearman es positiva moderada entre la motivación laboral y la *dimensión* “relaciones” en el clima organizacional estadísticamente moderada ( $Rho = 0,482$ ); y siendo el valor de  $p = 0,003 < 0.05$ ); que indica que no se están manejando bien los temas de comunicación, confianza entre otros que se derivan de las relaciones laborales, coincidiendo con el estudio de Antúnez (2015), sobre el diagnóstico de los factores que determinan actualmente el clima organizacional del personal de Banesco, permitió conocer que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, influenciando en la calidad de vida laboral y sobre todo en las relaciones interpersonales dentro de dicha entidad financiera. Recomienda a Banesco Banco Universal.

El tercer objetivo aceptó la hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “Liderazgo” en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017. Debido al resultado del coeficiente de Correlación de Spearman es positiva moderada entre la motivación laboral y la *dimensión* “Liderazgo” en el clima organizacional estadísticamente moderada ( $Rho = 0,519$ ); y siendo el valor de  $p = 0,004$ , según Chucos (2015), una buena relación entre el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Biológicas y la motivación al logro profesional docente permitirá precisar la capacidad individual y la complejidad de cada rol y por lo tanto sentara las bases del liderazgo eficaz.

El cuarto objetivo aceptó la hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa

entre la dimensión “Estructura” en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017. Debido al resultado del coeficiente de Correlación de Spearman es positiva moderada entre la motivación laboral y la *dimensión* “Estructura” en el clima organizacional estadísticamente moderada ( $Rho = 0.498$ ); y siendo el valor de  $p = 0,002 < 0.05$ ); parte de sus políticas y sistemas se encuentra el salario, siendo este poco aliciente para el colaborador de dicha área, y conforme a un resultado “Regular” es indicador de insatisfacción del personal, que tal y como menciona Antúnez (2015), el considerar la percepción de los colaboradores sobre ser remunerados con un salario poco acorde a la actividad que desarrollan, constituye una deficiencia en la motivación de los empleados para alcanzar una relación laboral más favorable.

El quinto objetivo aceptó la hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “Mecanismos Auxiliares” en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017. Debido al resultado del coeficiente de Correlación de Spearman es positiva moderada entre la motivación laboral y la *dimensión* “Mecanismos Auxiliares” en el clima organizacional estadísticamente moderada ( $Rho = 0,566$ ); y siendo el valor de  $p = 0,001 < 0.05$ ); entre ellos se encuentra la comunicación y capacitación que en toda empresa deben ser pilares para alcanzar estándares de calidad en cuanto al servicio, y si el personal no siente la plena satisfacción de ello, entonces no se cumplirá el objetivo, que según Sandoval (2016), indicó que el clima laboral de su Corporación es bueno pese a no existir un sistema de comunicación directo entre directivos y trabajadores y en el desarrollo del trabajo se pudo identificar los factores que actualmente se encuentran afectando el clima laboral de la Corporación, pero se refiere en gran parte, a la falta de motivación a los trabajadores, inexistencia de incentivos, inadecuados canales de comunicación, además un porcentaje alto considera no recibe un trato equitativo, desarrollando sus actividades diarias en un ambiente de injusticia, existe una percepción.

El sexto objetivo aceptó la hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “Recompensa” en el clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017. Debido al resultado del coeficiente de Correlación de Spearman que es positiva moderada entre la motivación laboral y la *dimensión* “Recompensa” en el clima organizacional estadísticamente



moderada ( $Rho = 0,587$ ); y siendo el valor de  $p = 0,032 < 0.05$ ); donde se confirmó que el nivel de compensaciones que tiene la entidad financiera no es del todo acorde al pensar de su personal por lo tanto debería trabajar en implementar mejoras.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Existe relación significativa entre clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017, siendo esta relación directa y moderada ( $Rho = 0.512$ ). La relación confirma: *a mayor clima organizacional, mayor será el desarrollo de la motivación laboral para el desarrollo.*
- Segunda:** Existe relación directa y moderada entre el “propósito” del clima organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017. Siendo el índice de correlación  $Rho = 0.477$ , Con ello se confirma la relación directa y positiva afirmando que: *a mayor propósito en el clima organizacional, mayor será el desarrollo de motivación laboral.*
- Tercera:** Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “Relaciones” del clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017, siendo el índice de correlación  $Rho = 0,482$ . Confirmando que: *a mayor sea el grado de relaciones en el clima organizacional, mayor el desarrollo de motivación laboral.*
- Cuarta:** Existe relación positiva y moderada entre la dimensión “liderazgo” en el clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017, siendo el índice de correlación  $Rho$  de 0,519 que determinó: *a mayor liderazgo en el clima organizacional, mayor motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017*
- Quinta:** Existe relación positiva y moderada entre la dimensión “estructura” del clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017, siendo el índice de correlación  $Rho$  de 0,498 que determinó: *a mayor es estructura del clima organizacional, mayor Motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.*
- Sexta:** Existe relación positiva y moderada entre la dimensión “mecanismos auxiliares” del clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores

del área de atención al cliente del BCP, 2017, siendo el índice de correlación Rho de 0,566, confirmando que: *a mayor es mecanismos auxiliares del clima organizacional, mayor motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.*

**Séptima:** Existe relación positiva y moderada entre la dimensión “recompensa” del clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017, siendo el índice de correlación Rho de 0,587 que determinó lo siguiente: *a mayor es la recompensa del clima organizacional, mayor motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP, 2017.*

## **VI. Recomendaciones**

**Primero:**

El estudio de estas variables, permitió descubrir la relación existente entre ambas, que, si bien es cierto, el resultado es moderado o regular, ello servirá de base para futuras investigaciones, ya que el término regular denota la existencia de factores que están originando la insatisfacción y desmotivación del personal del Banco de Crédito. En conclusión, se recomienda realizar otros estudios con otro nivel metodológico como por ejemplo el estudio causal o expos-facto.

**Segundo:**

Difundir el propósito de la organización de forma más clara y sencilla de entenderla se debe de apoyar con implementación de actividades que ayuden al colaborador a identificarse con su organización, para poder lograr tener un nivel aceptable, con respecto a los resultados confirma la relación es directa y moderada, y se afirma: *a mayor propósito en el clima organizacional, mayor el desarrollo de motivación laboral.*

**Tercero:**

Se necesita mejorar los lazos de buenas relaciones sociales entre los miembros de la organización y los subordinados, mediante talleres de integración de equipos, que permitan generar el trabajo en equipo con el trato igualitario de los miembros de la organización, equipo y de esta manera se integren con resultados de relaciones laborales favorables, concluyendo que, *a mayor relación laboral en el clima organizacional, mayor el desarrollo de motivación laboral.*

**Cuarto:**

Se le sugiere brindar cursos sobre coaching y liderazgo, que permitan a los líderes de cada área del banco poder tener un mejor y adecuado manejo de su grupo, permitiendo así un mejor trabajo y que genere el impulso en el colaborador para desempeñarse mejor en todo aspecto y así se difunda a los demás como efecto multiplicador *a mayor liderazgo en el clima organizacional, mayor motivación laboral en área de atención al cliente del BCP.*

**Quinta:**

Se recomienda tener más apoyo de RRHH, para la difusión de la estructura, es decir los mecanismos, políticas y normas de la organización, mediante la implementación

de cursos virtuales y dinámicos, que informen sobre las funciones, reglamentos y beneficios del colaborador, permitiendo así que pueda tener un mejor manejo de sus funciones al tener pleno conocimiento de la estructura de su entorno laboral. La relación confirma a mayor es liderazgo del clima organizacional, mayor motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.

**Sexta:**

Se debe de contar con mecanismos auxiliares de apoyo a las funciones del personal de la organización, implementando sistemas y actividades de capacitación constante que facilitan el trabajo de la organización, estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también de colaborar a crear el contexto de la organización. *La relación confirma a mayores mecanismos auxiliares en el clima organizacional, mayor motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.*

**Séptima:**

En cuanto al factor de recompensa, se deberá seguir motivando a los colaboradores con reconocimientos y felicitaciones por los logros alcanzados, estos pueden ser económicos, memorándums de recomendación y felicitación o incentivos como viajes grupales por desempeños sobresalientes, así como eventos de felicitación y agradecimiento al mejor desempeño. *La relación confirma a mayor es la recompensa en el clima organizacional, mayor motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.*

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Alvarez, P., & Gisell, C. (2016). Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad cesar vallejo de Trujillo.

Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Ediciones Granica.

Areche Zarate, V. F. (2013). La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del Colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho, 2011.

Toro, F. & Cabrera H. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 21, 14-17.

Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Revista de investigación en psicología, 13(1), 163-172.

Adair, J. (1992). Cómo Motivar. Colombia: Legis.

Álvarez, L. (2012). Desarrollos preliminares de la escala de motivación (EM1) para adultos, basada en el modelo motivacional de Mc Clelland. Psychologia: avances de la disciplina, 6(1), 63.

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Juan Carlos Martínez Coll.

Antón, A. M., & Rodríguez, G. S. (2012). Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte. Lecturas: Educación física y deportes, 164, 8-18.

Antúnez, Y. (2015). Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay. (Tesis de maestría). Universidad de Maracay, Venezuela.

Ardila Osorio, N.M. & Ortiz, J. A. (2013). Incidencia de la motivación en la Estabilidad Laboral del personal de la empresa Servimercadeo regional Pereira. (Tesis de Maestría). Universidad de Manizales, Colombia.

Ardinez Periñan, O. L., Gutiérrez Peña, J., & Guzmán, L. (2014). Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico-científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el municipio de San Juan del Cesar-La Guajira 2014 (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

Arízaga Olaya, Y. E. (2014). Clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la facultad de ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Chiclayo, 2013. (Tesis de maestría) Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

Burke, W. (1988). Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. Estados Unidos

de América: Adisson-Wesler Iberoamericana.

Burke, W. (1992). *Desarrollo de la Organización: Un proceso de aprendizaje y cambio*. (2ª ed.)

Cárdona Narvaez, K. A. (2016). *Satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales (Tesis de maestría)*. Universidad de Manizales, Colombia.

Carrillo, S. P. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de investigación en Psicología*, 3(1), 11-21.

Castro Tecse, C. (2014). *Clima Laboral y desempeño en la agencia Inca Trail-Perú Treks & Adventure EIRL-2014*.

Chagala, Y. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional en un Área de la Administración Local de Auditoría Fiscal*. Tesis de Licenciatura en Administración. Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana.

Chang Yui, A. L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*.

Chaparro Espitia, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada*. *Innovar*, 16(28), 7-32.

Chiavenato, Idalberto. (2015). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc GrawHill.

Dávila, D., Escobar, A. M., Mulett, L. K., & Rodríguez, A. F. U. (2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Informes Psicológicos*, 12(2), 105-115.

De Faria Mello, F. A. (1995). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. In *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. LIMUSA.

Dessler, Gary (1996). *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición

Díaz Vega, S. M., Campos, P., & Nadeizhka, K. (2013). *Propuesta para mejorar el clima laboral a través de la motivación dentro de la Outsourcing Certicom SAC–Chiclayo 2013*.

Edquén, C. I., & Montero, H. W. Z. (2016). *Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones Educativas Caso: Nivel Secundario Público, Distrito de Chota*. *Educare et Comunicare*, 5(1).

Enciso, F., & Nieto, F. (2017). *Sembradores de Paz. Una reflexión colectiva para*

responder a la violencia.

Escajadillo, S. H. (2016). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa fyd inversiones SAC. *Industrial Data*, 16(2), 75-78.

Esquivel-Hernández, M. D., Segura-Ozunaa, M. G., Machorro-Canoa, I., Aguilar-Láinez, J. J., & Hernández-Contreras, J. A. (2015). Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.

Fernandez Moll, S. (2016). Causas de Rotación de los Teleoperadores que trabajan en los Call Center (Doctoral dissertation).

Gamboa León, L. (2014). Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia.

García Petro, K. M. & Martínez Agámez, Y. S. (2013). Modelo de clima organizacional para la institución Día de la Niñez, que centra su interés en la atención integral en primera infancia, Cartagena de Indias. (Tesis de maestría en Gestión humana) Universidad EAN, Colombia.

García Solarte, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional.

Goncalves, A. (1997). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Gorbaneff, Y. (2012). Teoría del agente-principal y el mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*, 39(129), 75-86.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6.º ed.). D.F, México: McGraw-Hill

Herrera Mendoza, C. I. (2014). Propuesta de descripciones y perfiles de puestos bajo un enfoque de competencias en la Dirección en la Universidad Veracruzana Iteccultural.

IDÁRRAGA, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño. *Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*, 43.

Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). "Gestión: calidad y competitividad". McGrawHill/ Interamericana de España

Likert Rensis. (1968). "A technique for the measurement of attitudes". *Archives of Psychology*. Columbia University, número 40, pp. 236.

Litwin & Stringer. Citados por Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones relevantes

- López, V. (2015). Clima organizacional de los trabajadores del departamento de gestión humana de una empresa dedicada a la producción de alimentos de consumo masivo en el municipio Libertador, estado Carabobo. (Tesis de maestría) Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Madrigal, B. E. (2005). Liderazgo, Enseñanza y aprendizaje. Mexico. McGraw Hill.
- Marín, S. B. (2012). El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales: The empowerment like generating element of commitment organizational in the employees of the insurance carriers of Manizales city (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales).
- McCLELLAND, David. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid, Ed. Narcea. España. 1989. p.p. 342.
- MITA, E., CAMACHO, G., CORSO, G., ESCALIER, S., & REYNAGA, C. (2015). Influencia del liderazgo transformacional en el clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. Revista Ciencia, Tecnología e Innovación, 10, 623.
- Montoya, Meza, D. A. Montoya (2016). Clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal de una empresa de servicios turísticos: Caso PTS, Perú . (Tesis de maestría) Pontificia universidad católica del Perú.
- Mosley, D.; Megginson, L.; Pietri, P. (2005). "Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación". Ed. Thomson
- Murray, H. A. (1938). Exploration in Personality. New York: Oxford University Press
- Organización Internacional del Trabajo (2010) Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención. Ginebra: OIT
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., Medina, O., & Moserrat, M. (2015). Diagnóstico Del Clima Organizacional Promotor De Estrategias Gerenciales En Las Pequeñas Empresas De La Industria Metal-Mecánica (Diagnosis of Organizational Climate Promoter of Management Strategies in Small Enterprises in Industry Mechanics).
- Pérez Tenazoa, N. O. & Rivera Cardozo, P. L. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, 2013. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú.
- Rada, C. A. G. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al

ítem. Acta colombiana de psicología, (11), 97-113.

Ramírez, L. Y. Á. (2014). Escala de motivación adolescente (EM1) basada en el Modelo Motivacional de McClelland. Tesis Psicológica, 7(1), 128-142.

Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Revista Daena (International Journal of Good Conscience),

Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.

Recuperado

de

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10940/Toribio%20Gavidia%20Ciaudia%20Maribel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rengifo Pinedo, M. E. (2015). Clima institucional y la motivación al logro profesional docente en la facultad de ciencias Biológicas, universidad nacional de la Amazonía Peruana. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú.

Reyes, O., & Del Valle, C. (2012). Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas. Observatorio Laboral, 5(10), 79-99.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (15.a ed.). México: Pearson educación.

Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional". Pearson Educación

Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2016). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Salud & Sociedad, 2(2), 219-234.

Rodríguez, José (1999). El factor humano en la empresa. España: Deusto

Sánchez Ferrer Giraldo, B. (2016). Propuesta de mejora del clima laboral basado en el modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord en el Banco Interbank tienda mercado Modelo, 2015.

Sánchez, I. C., & Silva, A. M. (2012). Diagnóstico de clima organizacional mediante la contrastación de mediciones al área directiva versus el área operativa en una empresa exportadora de flores preservadas (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).

Sandoval Sandoval, J. M. (2016). Clima laboral de la Corporación nacional de telecomunicaciones de la empresa pública agencia Esmeraldas centro (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

Schein, E. (1991). Psicología de la organización. México: Prentice-Hall.

- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación médica superior*, 25(2), 164-177.
- Stoner, James. (1996) *Administración*; 6a. Edición; Editorial Pearson; México
- Tapia, R., & Alonso, H. (2013). Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones (Doctoral dissertation).
- Toribio, Gavidia, C. M. (2016). Influencia de la motivación en la satisfacción laboral de trabajadores de una municipalidad distrital del Perú – 2015 (Tesis de maestría). Universidad Privada del Norte en Trujillo
- Toro, F., & Cabrera, H. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 21(1), 14-17.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33 (1), pp. 155-165
- Vega, M. M. C., Partido, A. N., & Rivera, P. C. H. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (72), 49-74.
- Weisbord, M. (1976). *Organizational Diagnosis Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*. *Group & Organizational Studies*.

## **VIII. ANEXOS.**

## B. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala de medición /	niveles o rangos
Propósito	Objetivos personales	1. Conozco claramente los objetivos, propósitos del área de atención al cliente del BCP. 2. Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales.		
Relaciones	Satisfacción laboral Buenas relaciones sociales	3.El BCP, se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato. 4.En esta área priman las buenas relaciones sociales.		
Liderazgo	Ser su propio jefe. Compromiso. Tomar decisiones por sí solo. Crearse exigencias.	5. Considera usted que desarrolla adecuadamente su trabajo. Por lo tanto, no requiere la verificación de su jefe. 6.Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo. 7.En su trabajo crea sus propias exigencias para solucionar los problemas por si mismo. 8.Toma iniciativas personales, oportunamente, en el bienestar del banco.	1= Nunca	1= Eficiente [70; 95]
Estructura	Reglas de la organización. Formalismos. Obligaciones. Políticas. Jerarquías. Regulaciones.	9.Conozco claramente la estructura organizativa del área de atención al cliente del BCP. 10. En el BCP, no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un trámite. 11. Conozco detalladamente cuales son mis obligaciones y las cumpla en forma oportuna. 12. Conozco claramente las políticas del área de atención al cliente del BCP. 13. En el BCP, se tienen claro los niveles jerárquicos. 14. Las exigencias, las reglas y detalles administrativos impiden que nuevas ideas se tomen en cuenta.	2= Casi Nunca 3 = A veces 4=Casi Siempre 5 = Siempre	2= Regular [44; 70> 3= Deficiente [19; 44>
Mecanismos auxiliares	Finanzas y logística. Capacitaciones. Tecnología.	15. En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos. 16. Los programas de capacitación le permiten tener un rol más activo al interior de la organización. 17. El BCP, cuenta con tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos		
Recompensa	Estímulos del trabajo. Uso del premio en lugar que castigo.	18. En el BCP, recibo estímulos por el trabajo bien hecho. 19. EN el BCP, recibo más premios que castigos.		



## Variable: MOTIVACIÓN LABORAL

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Logro	Toma de decisiones Logro de objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intento mejorar mi desempeño laboral</li> <li>2. Me gusta trabajar en competición y ganar.</li> <li>3. A menudo me encuentro hablando con otras personas del hospital sobre temas que no forman parte del trabajo.</li> <li>4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes</li> <li>5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión.</li> </ol>		<p>Eficiente [55; 75]</p> <p>Regular [35; 55&gt;</p>
Poder	Participación Influencia en los demás	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en el hospital.</li> <li>7. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas.</li> <li>8. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.</li> <li>9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo.</li> <li>10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas.</li> </ol>	<p>1= Nunca</p> <p>2= Casi Nunca</p> <p>3 = A veces</p> <p>4=Casi Siempre</p> <p>5 = Siempre</p>	<p>Deficiente [15; 35&gt;</p>
Afiliación	Socialización Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo.</li> <li>12. Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones.</li> <li>13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil.</li> <li>14. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.</li> <li>15. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)</li> </ol>		

## 24. Evolución de Clima Organizacional

Año	Autor	Aportes
1968	Likert	Basada en tres tipos de variables (causales, intermedias y finales) que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.
1975	Mc. Gregor	Teoría Y, indica que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas 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.
1990	Litwin y Stringger	Postula la existencia de seis dimensiones que explican el clima organizacional en una organización, como son: Conformidad, Responsabilidad, Normas de excelencia, Recompensa, Claridad institucional, Calor y apoyo

1976	Martin Weisbord	Determina seis casillas (Propósito, relaciones, liderazgo, estructura, recompensa y mecanismos auxiliares) que explicarían el clima en una determinada empresa y que se relacionan con ciertas propiedades de la organización
------	-----------------	---

Tabla 25

*Evolución de la Motivación Laboral*

AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1954	Maslow	Jerarquía de las necesidades, define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.
1966	Herzberg	Teoría bifactorial, está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral.
1965	McClelland	Teoría de las necesidades aprendidas, describe tres tipos de necesidades de motivación, que él identificó: Motivación de logro, motivación de la autoridad/de la energía y motivación de la afiliación.
1964	Vroom	Teoría de la expectativa, La motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos.
1968	Locke	Teoría del establecimiento de metas, la motivación que el trabajador desarrolla 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.
1963	Adams	Teoría de la equidad o justicia laboral, complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros

Tabla 26

*Cantidad de Ítems por dimensiones: Variable (X) Clima Organizacional.*

Dimensiones	Ítems	Numero de Ítems
Propósito	1-2	2
Relaciones	3-4	2
Liderazgo	5-8	4
Estructura	9-14	6
Mecanismos auxiliares	15-17	3
Recompensa	18-19	2
Total de Ítems		19

### **Baremación de variables**

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable (X) Clima Organizacional que consta de 19 ítems, según muestra la tabla.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje =  $(5 \times 19) = 95$

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje =  $(1 \times 19) = 19$

Rango R =  $95 - 19 = 76$

Amplitud A =  $(76 / 3) = 25$

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [19; 44 >

Segundo Intervalo [44; 69 >

Tercer intervalo [69; 94 >

Tabla 27

*Niveles de Estilos Parentales*

<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
EFICIENTE	[69; 94]
REGULAR	[44; 69 >
DEFICIENTE	[19; 44 >

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable (X).

Tala 28

*Niveles de las dimensiones de la variable (X) Clima Organizacional*

	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 4 (X4)	Dimensión 5 (X5)	Dimensión 6 (X6)
Cantidad de ítems	2	2	4	6	3	2
Puntaje Máximo	10	10	20	30	15	10
Puntaje Mínimo	2	2	4	6	3	2
Rango	8	8	16	24	12	8
Amplitud (A)	3	3	5	8	4	3

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable (Y) Motivación laboral, que consta de 20 ítems.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje = (5 x 15) = 75

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje = (1 x 15) = 15

Rango  $R = 75 - 15 = 60$

Amplitud  $A = (60 / 3) = 20$

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [15; 35>

Segundo Intervalo [35; 55>

Tercer Intervalo [55; 75]

Tabla 29

*Niveles de Motivación laboral*

<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
EFICIENTE	[55; 75]
REGULAR	[35; 55>
DEFICIENTE	[15; 35>

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones, de la variable (Y).

Tabla 30

*Niveles de las dimensiones de la Variable (Y) Clima organizacional*

	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)
Cantidad de Ítems	5	5	5
Puntaje Máximo	15	15	15
Puntaje Mínimo	5	5	5
Rango	60	60	60

### Anexo C: Cuestionario de Motivación laboral:

ENCUESTA DIRIGIDA AL ÁREA DE ATENCION AL CLIENTE (CENTRO DE CONTACTO) DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, 2017

La presente encuesta tiene por finalidad conocer y levantar información sobre el clima organizacional y la motivación laboral del área de atención al cliente, para la implementación de nuevos y mejores procedimientos en la organización. Cuenta con el conocimiento y la autorización del centro de contacto del Banco de Crédito.

Dicho cuestionario está dirigido al personal del área de atención dentro del centro de contacto. Se les solicitará responder con la verdad y sinceridad.

La información será usada para fines exclusivamente académicos y se agradece sinceramente su apoyo.

#### Información personal:

Edad: -----

Sexo: Femenino:----- Masculino: -----

Marcar con X el recuadro correspondiente según:

1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

## Variable 1: Clima organizacional.

<b>Nº</b>	<b>DIMENSIONES / ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Conozco claramente los objetivos, propósitos del área de atención al cliente del BCP.					
<b>2</b>	Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales.					
<b>3</b>	El BCP, se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato.					
<b>4</b>	En esta área priman las buenas relaciones sociales.					
<b>5</b>	Considera usted que desarrolla adecuadamente su trabajo. Por lo tanto, no requiere la verificación de su jefe.					
<b>6</b>	Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo.					
<b>7</b>	En su trabajo, crea sus propias exigencias para solucionar los problemas por sí mismo.					
<b>8</b>	Toma iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización.					
<b>9</b>	Conozco claramente la estructura organizativa del área de atención al cliente del BCP.					
<b>10</b>	En el BCP, no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un trámite.					
<b>11</b>	Conozco detalladamente cuáles son mis obligaciones y las cumplo en forma oportuna.					
<b>12</b>	Conozco claramente las políticas del área de atención al cliente del BCP.					
<b>13</b>	En el BCP, se tienen claro los niveles jerárquicos.					
<b>14</b>	Las exigencias, reglas y detalles administrativos impiden que nuevas ideas se tomen en cuenta.					
<b>15</b>	En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos.					
<b>16</b>	Los programas de capacitación le permiten tener un rol más activo al interior de la organización.					
<b>17</b>	El BCP, cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos.					
<b>18</b>	En el BCP, recibo estímulos por el trabajo bien hecho.					
<b>19</b>	En el BCP, recibo más premios que castigos.					

## Variable 2: Motivación laboral.

<b>Nº</b>	<b>DIMENSIONES / ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Intento mejorar mi desempeño laboral					
<b>2</b>	Me gusta trabajar en competición y ganar					
<b>3</b>	A menudo me encuentro hablando con otras personas del hospital sobre temas que no forman parte del trabajo					
<b>4</b>	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes					
<b>5</b>	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión					
<b>6</b>	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en el hospital					
<b>7</b>	Me gusta ser programado(a) en tareas complejas					
<b>8</b>	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
<b>9</b>	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo					
<b>10</b>	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas					
<b>11</b>	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo					
<b>12</b>	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones					
<b>13</b>	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil					
<b>14</b>	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean					
<b>15</b>	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)					



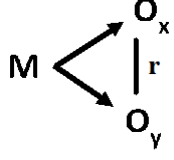
## Anexo A: Matriz de consistencia

Título: Clima organizacional y motivación laboral del área de atención al cliente del BCP, 2017.

Autor: Giuliana Rodríguez Lucas

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores						
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el Propósito de clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre las relaciones de clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo de clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe la estructura del clima organizacional y</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Establecer la relación que existe entre clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Establecer la relación que existe entre el Propósito del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p>Establecer la relación que existe entre las relaciones del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p>Establecer la relación que existe entre el liderazgo del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p>Establecer la relación que existe entre la estructura del clima organizacional y</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación significativa entre el Propósito del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017</p> <p>Existe relación significativa entre las relaciones del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre la estructura del clima</p>	<b>Variable 1: Clima organizacional</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>		
			Propósito Relaciones	Objetivos personales	<b>P1, P2, P3, P4</b>	1, Siempre 2, Casi siempre; 3, A veces; 4, Casi nunca ; 5, Nunca	<b>Deficiente</b> <b>Regular</b> <b>Eficiente</b>		
			Liderazgo	Satisfacción laboral Buenas relaciones sociales	<b>P5, P6, P7, P8</b>				
			Estructura	Ser su propio jefe Compromiso Tomar decisiones por si solo Crearse exigencias	<b>P9, P10, P11, P12, P13, P14</b>				
			Mecanismos auxiliares	Reglas de la organización Formalismos Obligaciones Políticas Jerarquías Regulaciones.  Finanzas y logística. Capacitaciones. Tecnología.	<b>P15, P16, P17.</b>				
			Recompensa	Estímulos del trabajo. Uso de premio en lugar de castigo	<b>P18, P19</b>				
			<b>Variable 2: Motivación laboral</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>			<b>Escala de valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			1. Logro 2. Poder 3. Afiliación	Toma de decisiones Logro de objetivos	<b>P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10.</b>			1, Siempre 2, Casi siempre; 3, A veces; 4, Casi nunca 5, Nunca	<b>Deficiente</b> <b>Regular</b> <b>Eficiente</b>
	Participación Influencia en los demás	<b>P11, P12, P13, P14, P15.</b>							
	Socialización Trabajo en equipo.								

<p>motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre los mecanismos auxiliares de clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la recompensa del clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017?</p>	<p>la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p>Establecer la relación que existe entre los mecanismos auxiliares del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p>Establecer la relación que existe entre la recompensa del clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p>	<p>organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre los mecanismos auxiliares del clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre la recompensa del clima organizacional y la motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017.</p>					
<p><b>Tipo y diseño de</b></p>	<p><b>Población y muestra</b></p>	<p><b>Técnicas e instrumentos</b></p>		<p><b>Estadística a utilizar</b></p>			
<p><b>Tipo:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Alcance:</b></p> <p>Correlacional</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>170 asesores del área de atención al cliente</p>	<p><b>Variable 1: Clima organizacional</b></p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario validado</p> <p>Nombre: Cuestionario de Clima organizacional.                  Autor : Weisbord (1976), adaptado por Peña, Díaz y Olivares (2015).                  Objetivo: Evaluar e identificar Clima organizacional.                  Lugar : Área de atención al cliente BCP, mayo 2017. Forma :                  Directa.</p>		<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2010</p> <p>En la Estadística descriptiva se usan todos los trabajos de Opinión y Comportamiento...Usando Frecuencia absoluta y relativa...</p>			

<p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p>	 <p><b>Tamaño de muestra:</b> La población completa del área de atención al cliente del BCP, 170</p>	<p><b>Variable 2: Motivación</b></p> <p><b>laboral Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario validado</p> <p>Nombre: Cuestionario de motivación laboral  Autora: Escala de motivación de Steers y Braunstein (1976) basada en la teoría de David McClelland.  Objetivo: Evaluar e identificar el grado de motivación laboral en los colaboradores del área de atención al cliente del BCP.  Lugar : Área de atención al cliente del BCP, mayo 2017.  Forma : Directa  Duración: 10 minutos  Descripción: El instrumento es una encuesta aplicada individualmente al colaborador del BCP, consta de 15 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.</p>	<p>Básica Descriptiva=<i>rho</i> de Spearman</p> <p>♦Prueba de Hipótesis</p> <p>. La prueba de hipótesis se realizó de acuerdo a la estadística paramétrica.</p>
--	---	--	--

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS D  
MEDICIÓN A TRAVES DE JUICIO DE EXPERTOS.**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): William Sebastián Flores Sotelo

### Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede Lima Norte promoción 2015 - 1, aula 206, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

RODRIGUEZ LUCAS GIULIANA

D.N.I: 42270295

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Clima Organizacional, Litwin y Stringer, 1968.

Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Dimensiones de las variables: Weisborad, 1976.

### Dimensión 1: PROPÓSITO

Sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

### Dimensión 2: RELACIONES

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.

### Dimensión 3: LIDERAZGO

Percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias.

### Dimensión 4: MECANISMOS AUXILIARES

Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

### Dimensión 5: ESTRUCTURA

Vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, a los canales formales dentro de la organización.

### Dimensión 6: RECOMPENSA

Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos personales</li> </ul>	P1, P2	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción laboral</li> <li>Buenas relaciones sociales</li> </ul>	P3, P4	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser su propio jefe.</li> <li>Compromiso.</li> <li>Tomar decisiones por sí solo.</li> <li>Crearse exigencias.</li> </ul>	P5, P6, P7, P8	
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglas de la organización.</li> <li>Formalismos.</li> <li>Obligaciones.</li> <li>Políticas.</li> <li>Jerarquías.</li> <li>Regulaciones.</li> </ul>	P9, P10, P11, P12, P13, P14	
Mecanismos auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas y logística.</li> <li>Capacitaciones.</li> <li>Tecnología.</li> </ul>	P15, P16, P17.	
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estímulos del trabajo.</li> <li>Uso del premio en lugar que castigo.</li> </ul>	P18, P19.	Clima Organizacional  1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente

Fuente: Elaborado por Weisbord, 1976 adaptado por el investigador.

  
 Msc. Wilson S. Flores Sotelo  
 UCV  
 Docente Post Grado

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flavio Esteban Willyan Sebastian DNI: 06175729  
 Especialidad del validador: Certificación de la Ingeniería de Alimentos

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 -----  
 Firma del Experto Informante.

  
 Mag. Willyan E. Flores Arceño  
 UCV Facultad de Ingeniería



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Motivación laboral, Robbins, 2004, 155.

Son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. Esta definición posee tres elementos principales. Intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere al tiempo que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Dimensiones de las variables: McClelland, 1976.

### Dimensión 1: LOGRO

Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen, la diferencia se centra en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas.

### Dimensión 2: PODER

Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado.

### Dimensión 3: AFILIACIÓN

Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.



May. William S. Plasas Antelo  
UCV Docente Post Grado

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Logro de objetivos</li> </ul>	P1, P2, P3, P4, P5.	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Influencia en los demás</li> </ul>	P6, P7, P8, P9, P10.	Motivación laboral
Afiliación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	P11, P12, P13, P14, P15.	1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente

Fuente: Elaborado por Weisbord, 1976 adaptado por el investigador.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Logro</b>								
1	Intento mejorar mi desempeño laboral							
2	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes							
3	Me gusta ser programado(a) en tareas complejas							
4	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas							
5	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil							
<b>DIMENSIÓN 2 Poder</b>								
6	Me gusta trabajar en competición y ganar							
7	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión							
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.							
9	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo							
10	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean							
<b>DIMENSIÓN 3 Afiliación.</b>								
11	A menudo me encuentro hablando con otras personas del banco sobre temas que no forman parte del trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en el banco							
13	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo							
14	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones							
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Flora Sotelo Wilmar Sebastian DNI: 06175729

Especialidad del validador: Contador gerencia general / Finanzas

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

  
 .....  
 Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS D  
MEDICIÓN A TRAVES DE JUICIO DE EXPERTOS.**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): César Garay Ghilardi Amador.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede Lima Norte promoción 2015 - 1, aula 206, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magister.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

RODRIGUEZ LUCAS GIULIANA

D.N.I: 42270295

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Clima Organizacional, Litwin y Stringer, 1968.

Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Dimensiones de las variables: Weisborad, 1976.

### Dimensión 1: PROPÓSITO

Sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

### Dimensión 2: RELACIONES

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.

### Dimensión 3: LIDERAZGO

Percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias.

### Dimensión 4: MECANISMOS AUXILIARES

Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

### Dimensión 5: ESTRUCTURA

Vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, a los canales formales dentro de la organización.

### Dimensión 6: RECOMPENSA

Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos personales</li> </ul>	P1, P2	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción laboral</li> <li>Buenas relaciones sociales</li> </ul>	P3, P4	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser su propio jefe.</li> <li>Compromiso.</li> <li>Tomar decisiones por sí solo.</li> <li>Crearse exigencias.</li> </ul>	P5, P6, P7, P8	
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglas de la organización.</li> <li>Formalismos.</li> <li>Obligaciones.</li> <li>Políticas.</li> <li>Jerarquías.</li> <li>Regulaciones.</li> </ul>	P9, P10, P11, P12, P13, P14	
Mecanismos auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas y logística.</li> <li>Capacitaciones.</li> <li>Tecnología.</li> </ul>	P15, P16, P17.	
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estímulos del trabajo.</li> <li>Uso del premio en lugar que castigo.</li> </ul>	P18, P19.	Clima Organizacional  1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente

Fuente: Elaborado por Weisbord, 1976 adaptado por el investigador.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Propósito</b>							
1	Conozco claramente los objetivos, propósitos del área de atención al cliente del BCP.	✓		✓		✓		
2	Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Relaciones</b>							
3	El BCP, se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato.	✓		✓		✓		
4	En esta área priman las buenas relaciones sociales.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Liderazgo</b>							
5	Considera usted que desarrolla adecuadamente su trabajo. Por lo tanto, no requiere la verificación de su jefe.	✓		✓		✓		
6	Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo.	✓		✓		✓		
7	En su trabajo, crea sus propias exigencias para solucionar los problemas por sí mismo.	✓		✓		✓		
8	Toma iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 Estructura</b>							
9	Conozco claramente la estructura organizativa del área de atención al cliente del BCP.	✓		✓		✓		
10	En el BCP, no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un trámite.	✓		✓		✓		
11	Conozco detalladamente cuáles son mis obligaciones y las cumplo en forma oportuna.	✓		✓		✓		
12	Conozco claramente las políticas del área de atención al cliente del BCP.	✓		✓		✓		
13	En el BCP, se tienen claro los niveles jerárquicos.	✓		✓		✓		
14	Las exigencias, reglas y detalles administrativos impiden que nuevas ideas se tomen en cuenta.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5 Mecanismos Auxiliares</b>							
15	En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos.	✓		✓		✓		
16	Los programas de capacitación le permiten tener un rol más activo al interior de la organización.	✓		✓		✓		
17	El BCP, cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 6 Recompensa</b>							
18	En el BCP, recibo estímulos por el trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
19	En el BCP, recibo más premios que castigos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable después de corregir  No aplicable



Apellidos y nombres del juez validador. Dr (Mg) *Caray Chilandí Cesari A.* DNI: *06409163*  
 Especialidad del validador: *Máster en Administración*

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*[Handwritten Signature]*  
 -----  
 Firma del Experto Informante.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Motivación laboral, Robbins, 2004, 155.

Son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. Esta definición posee tres elementos principales. Intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere al tiempo que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Dimensiones de las variables: McClelland, 1976.

### Dimensión 1: LOGRO

Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen, la diferencia se centra en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas.

### Dimensión 2: PODER

Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado.

### Dimensión 3: AFILIACIÓN

Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Logro de objetivos</li> </ul>	P1, P2, P3, P4, P5.	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Influencia en los demás</li> </ul>	P6, P7, P8, P9, P10.	Motivación laboral
Afiliación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	P11, P12, P13, P14, P15.	1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente

Fuente: Elaborado por Weisbord, 1976 adaptado por el investigador.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Logro</b>								
1	Intento mejorar mi desempeño laboral	✓						
2	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	✓		✓		✓		
3	Me gusta ser programado(a) en tareas complejas	✓		✓		✓		
4	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	✓		✓		✓		
5	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Poder</b>								
6	Me gusta trabajar en competición y ganar	✓		✓		✓		
7	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	✓		✓		✓		
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.	✓		✓		✓		
9	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	✓		✓		✓		
10	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Afiliación.</b>								
11	A menudo me encuentro hablando con otras personas del banco sobre temas que no forman parte del trabajo	✓		✓		✓		
12	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en el banco	✓		✓		✓		
13	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	✓		✓		✓		
14	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	✓		✓		✓		
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg. Garay Cebalardi Cesar DNI: 06408163

Especialidad del validador: Magn. Fed. en Administración

.....de.....del 20.....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS D  
MEDICIÓN A TRAVES DE JUICIO DE EXPERTOS.**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Arturo Eduardo Melgar Begazo.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede Lima Norte promoción 2015 - 1, aula 206, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

RODRIGUEZ LUCAS GIULIANA

D.N.I: 42270295

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Clima Organizacional, Litwin y Stringer, 1968.

Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Dimensiones de las variables: Weisborad, 1976.

### Dimensión 1: PROPÓSITO

Sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

### Dimensión 2: RELACIONES

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.

### Dimensión 3: LIDERAZGO

Percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias.

### Dimensión 4: MECANISMOS AUXILIARES

Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

### Dimensión 5: ESTRUCTURA

Vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, a los canales formales dentro de la organización.

### Dimensión 6: RECOMPENSA

Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos personales</li> </ul>	P1, P2	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción laboral</li> <li>Buenas relaciones sociales</li> </ul>	P3, P4	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser su propio jefe.</li> <li>Compromiso.</li> <li>Tomar decisiones por sí solo.</li> <li>Crearse exigencias.</li> </ul>	P5, P6, P7, P8	
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglas de la organización.</li> <li>Formalismos.</li> <li>Obligaciones.</li> <li>Políticas.</li> <li>Jerarquías.</li> <li>Regulaciones.</li> </ul>	P9, P10, P11, P12, P13, P14	
Mecanismos auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas y logística.</li> <li>Capacitaciones.</li> <li>Tecnología.</li> </ul>	P15, P16, P17.	
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estímulos del trabajo.</li> <li>Uso del premio en lugar que castigo.</li> </ul>	P18, P19.	Clima Organizacional 1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente

Fuente: Elaborado por Weisbord, 1976 adaptado por el investigador.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Propósito</b>							
1	Conozco claramente los objetivos, propósitos del área de atención al cliente del BCP.	✓		✓		✓		
2	Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Relaciones</b>							
3	El BCP, se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato.	✓		✓		✓		
4	En esta área priman las buenas relaciones sociales.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Liderazgo</b>							
5	Considera usted que desarrolla adecuadamente su trabajo. Por lo tanto, no requiere la verificación de su jefe.	✓		✓		✓		
6	Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo.	✓		✓		✓		
7	En su trabajo, crea sus propias exigencias para solucionar los problemas por sí mismo.	✓		✓		✓		
8	Toma iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 Estructura</b>							
9	Conozco claramente la estructura organizativa del área de atención al cliente del BCP.	✓		✓		✓		
10	En el BCP, no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un trámite.	✓		✓		✓		
11	Conozco detalladamente cuáles son mis obligaciones y las cumplo en forma oportuna.	✓		✓		✓		
12	Conozco claramente las políticas del área de atención al cliente del BCP.	✓		✓		✓		
13	En el BCP, se tienen claro los niveles jerárquicos.	✓		✓		✓		
14	Las exigencias, reglas y detalles administrativos impiden que nuevas ideas se tomen en cuenta.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5 Mecanismos Auxiliares</b>							
15	En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos.	✓		✓		✓		
16	Los programas de capacitación le permiten tener un rol más activo al interior de la organización.	✓		✓		✓		
17	El BCP, cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 6 Recompensa</b>							
18	En el BCP, recibo estímulos por el trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
19	En el BCP, recibo más premios que castigos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): B suficiente

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable después de corregir  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg. MELGAR BEGAZO ARIUVO EDUARDO DNI: 29308486  
 Especialidad del validador: MBA / ING. INDUSTRIAL

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Firma del Experto Informante.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Motivación laboral, Robbins, 2004, 155.

Son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. Esta definición posee tres elementos principales. Intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere al tiempo que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Dimensiones de las variables: McClelland, 1976.

### Dimensión 1: LOGRO

Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen, la diferencia se centra en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas.

### Dimensión 2: PODER

Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado.

### Dimensión 3: AFILIACIÓN

Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Logro de objetivos</li> </ul>	P1, P2, P3, P4, P5.	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Influencia en los demás</li> </ul>	P6, P7, P8, P9, P10.	Motivación laboral
Afiliación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	P11, P12, P13, P14, P15.	1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente

Fuente: Elaborado por Weisbord, 1976 adaptado por el investigador.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Logro</b>								
1	Intento mejorar mi desempeño laboral	✓		✓		✓		
2	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	✓		✓		✓		
3	Me gusta ser programado(a) en tareas complejas	✓		✓		✓		
4	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	✓		✓		✓		
5	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Poder</b>								
6	Me gusta trabajar en competición y ganar	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	✓		✓		✓		
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.	✓		✓		✓		
9	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	✓		✓		✓		
10	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Afiliación.</b>								
11	A menudo me encuentro hablando con otras personas del banco sobre temas que no forman parte del trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en el banco	✓		✓		✓		
13	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	✓		✓		✓		
14	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	✓		✓		✓		
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [X]  No aplicable [ ]

Aplicable después de corregir [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: MELGAR BEGAZO ARNIVIO EDUARDO DNI: 29308488

Especialidad del validador: MBA / INGEN. INDUSTRIAL

.....de.....del 20.....



-----  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

N°	MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL														MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE MOTIVACION																												
	Propósito		Relaciones		Liderazgo				Estructura					Mecanismos auxiliares			Recompensa		Logro					Poder					Afiliación														
	1	2	T	3	4	T	5	6	7	8	T	9	10	11	12	13	14	T	15	16	17	T	18	19	T	1	2	3	4	5	T	6	7	8	9	10	T	11	12	13	14	15	T
1	3	4	7	5	1	6	4	2	4	1	11	5	5	2	5	3	5	25	1	3	2	6	2	3	5	5	3	1	3	5	17	1	1	5	1	4	12	3	2	2	4	4	15
2	5	2	7	1	2	3	4	4	2	5	15	5	5	5	1	5	5	26	3	3	4	10	4	2	6	4	5	5	1	4	19	3	1	1	1	3	9	5	3	1	2	2	13
3	5	2	7	3	1	4	5	1	3	1	10	4	4	5	4	4	5	26	3	2	1	6	1	2	3	4	4	4	5	1	18	5	4	5	2	4	20	3	4	1	3	5	16
4	2	1	3	5	1	6	3	2	1	1	7	3	4	4	4	2	5	22	3	2	3	8	4	2	6	1	4	4	4	17	5	4	2	3	5	19	4	2	2	4	3	15	
5	5	4	9	5	4	9	4	4	3	2	13	4	4	3	4	4	3	22	5	4	3	12	3	4	7	3	4	4	5	1	17	1	4	4	2	1	12	5	5	3	5	4	22
6	3	1	4	5	1	6	4	2	4	4	14	3	1	1	5	3	2	15	2	4	4	10	1	4	5	4	3	5	1	5	18	4	1	2	5	1	13	3	5	3	2	3	16
7	1	2	3	2	1	3	5	4	4	1	14	1	4	3	3	1	2	14	3	5	2	10	3	2	5	4	4	3	3	5	19	2	3	1	1	5	12	5	5	2	4	3	19
8	3	2	5	5	5	10	3	4	1	5	13	4	4	5	1	5	5	24	1	2	3	6	4	4	8	5	3	3	4	5	20	3	3	2	2	5	15	3	1	5	4	5	18
9	3	5	8	4	5	9	4	2	1	5	12	4	2	2	3	3	3	17	4	3	3	10	5	4	9	2	4	2	2	12	1	3	5	1	5	15	5	1	5	3	1	15	
10	4	1	5	4	2	6	2	3	1	3	9	5	2	5	5	3	3	23	4	3	3	10	4	3	7	3	3	4	3	5	18	1	5	1	1	4	12	2	2	4	5	3	16
11	1	3	4	3	1	4	2	5	4	4	15	4	4	5	5	2	5	25	4	4	5	13	2	3	5	5	5	1	1	3	15	3	3	4	4	1	15	1	4	3	3	4	15
12	3	3	6	5	4	9	4	5	2	4	15	3	5	1	2	3	5	19	1	1	2	4	4	5	9	4	2	3	4	2	15	3	3	2	4	1	13	2	3	1	2	3	11
13	3	2	5	2	5	7	3	1	2	4	10	1	4	3	4	2	2	16	1	4	2	7	1	5	6	1	2	2	5	4	14	2	3	1	1	3	10	3	4	5	3	2	17
14	1	4	5	2	3	5	2	1	5	2	10	4	5	2	3	2	2	18	4	2	5	11	3	2	5	2	3	1	1	5	12	2	2	5	1	1	11	5	3	4	1	3	16
15	1	5	6	1	2	3	5	3	4	1	13	4	5	4	1	2	4	20	1	2	2	5	4	4	8	1	2	4	5	4	16	1	5	2	4	2	14	3	4	4	3	5	19
16	3	3	6	3	2	5	2	2	5	3	12	2	5	1	5	1	5	19	4	4	1	9	5	2	7	2	3	2	2	1	10	5	1	4	2	3	15	4	2	5	5	1	17
17	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	
18	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	6	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	
19	5	5	10	4	1	5	4	1	1	4	10	1	3	5	4	4	5	22	1	1	1	3	4	5	9	2	4	2	1	4	13	2	2	1	2	5	12	1	3	3	4	1	12
20	1	5	6	3	3	6	2	3	3	11	1	5	4	1	5	5	21	4	5	1	10	5	1	6	1	5	1	3	1	11	5	2	3	2	3	15	2	4	3	3	5	17	
21	3	2	5	3	5	8	2	3	1	8	4	1	5	4	2	1	17	2	4	3	9	3	3	6	5	2	5	4	2	18	5	4	5	3	1	18	2	5	4	3	2	16	
22	2	5	7	2	3	5	1	1	3	4	9	5	4	3	2	3	2	19	4	1	4	9	1	2	3	1	2	4	2	11	1	3	5	5	2	16	5	4	5	3	4	21	
23	1	1	2	1	4	5	5	3	1	3	12	4	4	3	3	5	5	24	4	3	5	12	5	2	7	2	1	4	4	15	2	4	3	1	2	12	5	5	4	1	1	16	
24	5	3	8	2	5	7	1	4	1	4	10	3	1	2	5	1	2	14	1	5	4	10	4	2	6	2	5	3	4	4	18	2	3	4	5	1	15	3	3	3	1	4	14
25	2	2	4	5	2	7	5	4	1	5	15	4	3	4	1	3	1	16	1	4	5	10	2	5	7	5	5	1	5	1	17	2	4	1	5	5	17	2	3	1	4	3	13
26	3	2	5	4	5	9	2	3	5	1	11	4	5	5	3	2	4	23	3	4	4	11	1	5	6	1	3	5	5	1	15	1	2	4	1	5	13	3	1	3	2	2	11
27	3	5	8	5	3	8	1	3	2	4	10	1	2	1	3	3	2	12	4	5	3	12	3	1	4	5	1	5	4	3	18	4	3	5	1	4	17	4	3	1	5	5	18
28	5	1	6	2	1	3	2	5	1	3	11	4	2	3	3	3	5	20	5	2	1	8	5	1	6	3	1	5	4	3	16	4	3	1	2	1	11	4	2	2	4	5	17
29	2	4	6	2	1	3	3	2	3	4	12	2	4	2	5	3	1	17	1	4	4	9	3	5	8	3	5	2	5	5	20	4	5	4	2	4	19	5	2	2	3	2	14
30	3	4	7	2	2	4	4	1	2	3	10	3	4	2	1	4	4	18	5	4	1	10	1	3	4	2	2	3	5	3	15	3	3	3	3	3	15	2	4	5	5	3	19
31	4	5	9	1	2	3	3	4	1	4	12	5	4	3	1	2	2	17	1	3	3	7	2	1	3	2	2	3	5	5	17	1	5	1	3	3	13	5	2	2	2	3	14
32	3	3	6	4	1	5	2	3	3	5	13	2	3	4	2	2	5	18	3	3	2	8	5	3	8	3	4	5	3	3	18	1	1	5	3	4	14	1	3	3	1	5	13
33	1	5	6	2	2	4	3	2	3	2	10	1	5	4	5	4	2	21	5	2	2	9	3	4	7	3	5	3	3	17	4	3	4	2	1	14	3	1	4	1	5	14	
34	2	5	7	1	5	6	4	4	3	5	16	1	1	3	2	3	2	12	1	2	1	4	2	4	6	2	5	5	5	18	1	1	1	2	3	8	1	3	5	5	3	17	
35	1	2	3	1	5	6	4	5	1	1	11	5	4	1	1	5	1	17	3	5	4	12	2	5	7	4	5	2	3	4	18	2	3	3	4	5	17	1	1	4	4	2	12
36	1	1	2	5	4	9	2	1	1	2	6	4	5	1	1	2	5	18	2	4	4	10	2	2	4	4	4	3	3	4	18	4	5	3	3	2	17	4	2	2	4	1	13
37	2	3	5	4	4	8	2	2	5	4	13	5	3	3	4	5	5	25	4	5	2	11	4	1	5	2	5	4	3	2	16	3	5	5	2	4	19	3	5	1	4	5	18
38	3	2	5	3	5	8	5	5	5	4	19	1	3	2	3	1	1	11	1	1	1	3	4	1	5	2	3	1	4	1	11	1	5	1	1	5	13	3	2	3	1	4	13
39	4	3	7	4	5	9	3	4	5	3	15	3	3	5	3	4	3	21	3	3	2	8	3	4	7	5	1	5	3	3	17	3	1	3	4	2	13	5	3	5	5	2	20
40	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	
41	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	6	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	
42	2	4	6	2	3	5	3	1	1	2	7	5	2	2	1	3	5	18	2	4	1	7	1	4	5	4	3	4	4	3	18	1	1	4	2	1	9	2	1	5	5	5	18
43	1	4	5	5	4	9	2	2	3	5	12	4	1	2	1	1	2	11	4	3	4	11	2	4	6	2	2	2	3	1	10	2	5	2	2	1	12	1	1	5	4	3	14
44	1	4	5	3	4	7	5	4	3	4	16	3	1																														

62	1	3	4	3	1	4	5	4	2	5	16	2	1	2	1	4	1	11	1	2	2	5	4	2	6	2	4	5	4	1	16	3	5	5	5	4	22	5	3	2	5	2	17	
63	3	5	8	3	3	6	1	5	4	2	12	2	3	1	5	3	4	18	4	2	3	9	3	1	4	4	2	4	3	3	16	2	4	5	5	1	17	5	5	5	5	4	24	
64	5	4	9	1	3	4	2	1	2	5	10	2	5	3	3	1	4	18	5	4	2	11	4	5	9	4	3	5	4	5	21	1	3	2	2	2	10	3	2	1	2	1	9	
65	3	3	6	4	5	9	3	5	4	3	15	5	5	1	1	5	3	20	5	5	5	15	2	2	4	1	5	5	4	5	20	3	4	4	2	3	16	1	2	5	4	2	14	
66	2	4	6	5	3	8	5	3	2	1	11	5	1	1	2	5	4	18	5	4	1	10	5	2	7	2	4	5	4	4	19	4	1	1	1	3	10	3	5	4	1	5	18	
67	2	2	4	4	1	5	1	5	4	5	15	1	3	2	2	1	3	12	2	2	3	7	2	4	6	5	4	5	2	2	18	3	4	3	2	5	17	3	5	3	3	1	15	
68	3	2	5	5	1	6	2	4	2	1	9	2	4	2	5	1	5	19	2	5	3	10	5	2	7	4	2	2	2	4	14	5	4	1	3	5	18	5	2	3	3	5	18	
69	4	4	8	3	3	6	4	3	1	3	11	4	1	4	3	3	3	18	3	2	5	10	5	3	8	4	5	2	2	3	16	5	3	1	1	4	14	1	3	1	2	2	9	
70	1	3	4	2	5	7	1	1	4	3	9	3	3	2	2	4	2	16	4	5	4	13	1	2	3	3	2	5	4	1	15	2	3	4	5	2	16	5	4	4	2	4	19	
71	3	3	6	5	5	10	2	4	3	5	14	2	1	5	4	2	1	15	3	5	1	9	3	2	5	3	5	2	1	4	15	5	2	3	1	2	13	5	1	3	3	1	13	
72	3	4	7	2	1	3	1	4	4	5	14	5	4	5	5	1	2	22	4	4	4	12	1	1	2	1	3	5	1	1	11	4	4	1	1	1	11	3	3	2	3	1	12	
73	5	3	8	1	5	6	2	4	2	3	11	1	3	3	3	1	4	15	1	5	3	9	3	2	5	1	5	4	2	14	4	4	5	5	3	21	5	4	1	3	3	16		
74	4	2	6	4	5	9	4	3	1	5	13	1	3	2	5	3	3	17	4	2	5	11	4	5	9	3	5	3	3	5	19	2	4	1	5	5	17	1	4	2	4	3	14	
75	2	2	4	2	2	4	1	3	1	5	10	1	4	1	5	4	5	20	5	4	4	13	5	2	7	3	1	5	2	1	12	1	5	2	5	5	18	3	3	4	3	2	15	
76	2	2	4	5	5	10	4	2	3	5	14	5	3	3	3	4	1	19	5	1	1	7	3	5	8	1	5	4	2	3	15	2	3	5	4	4	18	3	4	4	3	5	19	
77	2	5	7	1	3	4	3	4	4	3	14	3	1	1	4	2	4	15	1	2	4	7	3	3	6	1	3	3	2	1	10	3	2	2	5	4	16	1	5	5	2	2	15	
78	2	5	7	2	4	6	4	4	4	5	17	2	2	2	3	5	4	18	1	1	3	5	2	2	4	4	1	4	3	3	15	5	3	2	5	5	20	4	1	4	3	3	15	
79	5	3	8	5	2	7	1	1	1	2	5	4	1	4	1	3	4	17	3	1	2	6	4	3	7	3	4	2	4	5	18	2	2	4	2	5	15	1	5	4	3	1	14	
80	4	2	6	2	5	7	3	4	3	2	12	2	4	2	1	2	1	12	4	5	3	12	2	2	4	2	2	1	2	4	11	2	2	1	5	5	15	5	2	4	1	2	14	
81	5	5	10	4	1	5	5	4	4	3	16	1	5	3	3	1	4	17	3	5	2	10	1	2	3	5	3	5	3	2	18	3	5	4	5	3	20	2	2	1	3	2	10	
82	5	2	7	4	4	8	1	1	2	2	6	4	1	5	4	5	2	21	5	3	3	11	3	1	4	5	3	2	5	2	17	5	5	5	3	2	20	4	3	5	5	1	18	
83	4	1	5	1	4	5	1	5	2	4	12	1	1	2	5	5	3	17	5	1	5	11	4	5	9	1	4	2	2	4	13	3	2	2	2	11	5	1	3	3	4	16		
84	2	2	4	3	3	6	1	4	4	1	10	4	3	3	4	2	1	17	3	4	4	11	5	1	6	5	2	1	1	5	14	1	4	5	2	2	14	1	3	5	1	5	15	
85	2	3	5	3	1	4	2	1	2	4	9	4	1	2	1	4	5	17	3	3	2	4	10	2	3	5	4	3	1	4	5	17	4	1	1	4	2	12	1	1	5	2	4	13
86	2	2	4	3	3	6	2	4	3	1	10	4	1	1	5	3	5	19	1	2	2	5	4	1	5	4	5	4	4	1	18	5	5	1	1	3	15	1	3	3	1	5	13	
87	4	1	5	5	3	8	1	3	5	3	12	4	2	5	4	2	3	20	4	2	3	9	4	4	8	3	1	3	3	1	11	5	3	1	2	3	14	3	3	5	3	4	18	
88	2	1	3	4	1	5	2	5	5	5	17	4	3	1	5	1	4	18	3	3	1	7	4	2	6	1	3	3	4	3	14	4	2	2	1	2	11	4	1	1	4	4	14	
89	2	3	5	4	2	6	3	5	3	5	16	3	3	3	4	4	3	20	5	2	3	10	4	1	5	4	5	5	4	3	21	2	1	5	1	2	11	4	1	3	1	4	13	
90	4	5	9	5	1	6	3	1	2	3	9	4	3	2	3	1	1	14	2	4	3	9	1	5	6	1	4	5	5	2	17	5	5	4	1	3	18	1	3	2	4	2	12	
91	4	2	6	3	1	4	2	4	4	3	13	4	5	4	3	3	4	23	5	5	2	12	2	5	7	3	3	4	2	3	15	1	2	2	4	5	14	4	2	1	1	2	10	
92	5	1	6	4	2	6	3	1	3	1	8	5	3	2	4	4	5	23	3	5	1	9	3	5	8	4	3	1	1	3	12	2	4	2	5	5	18	2	3	3	5	1	14	
93	4	3	7	3	4	7	4	3	5	5	17	4	5	3	4	5	2	23	5	2	4	11	2	2	4	4	2	1	2	2	11	4	3	2	5	3	17	3	4	1	5	2	15	
94	2	1	3	1	5	6	4	1	2	1	8	1	4	5	2	5	5	22	3	3	5	11	1	3	4	5	5	1	5	2	18	3	1	1	4	5	14	1	3	5	1	5	15	
95	3	1	4	2	2	4	1	5	1	2	9	5	5	5	4	4	2	25	5	4	4	13	3	4	7	2	3	5	5	5	20	2	4	4	3	5	18	4	4	3	2	2	15	
96	2	4	6	3	2	5	4	2	5	5	16	4	2	4	1	4	5	20	1	4	4	9	3	2	5	4	5	4	4	2	19	5	4	5	4	3	21	2	4	3	2	5	16	
97	4	4	8	3	5	8	3	5	1	3	12	3	1	3	2	5	1	15	3	3	3	9	3	3	6	1	5	2	3	5	16	3	3	4	3	16	5	1	3	5	5	19		
98	1	3	4	5	5	10	1	4	1	4	10	4	1	3	1	1	3	13	2	1	5	8	2	4	6	1	4	5	1	2	13	4	4	1	5	5	19	2	2	3	2	3	12	
99	4	5	9	4	4	8	4	1	2	4	11	5	1	2	4	5	3	20	4	1	1	6	2	5	7	4	1	2	5	2	14	5	1	2	3	2	13	2	5	3	3	3	16	
100	3	4	7	2	5	7	5	3	3	1	12	3	3	4	5	1	2	18	1	1	2	4	4	1	5	1	3	2	2	4	12	4	2	3	5	2	16	3	1	1	3	5	13	
101	5	4	9	2	1	3	1	1	3	4	9	1	2	5	3	4	5	20	5	3	2	10	2	5	7	3	5	3	4	3	18	4	2	3	3	5	17	2	5	3	5	5	20	
102	4	4	8	1	1	2	1	5	3	3	12	4	5	3	5	1	4	22	4	1	4	9	4	5	9	4	3	5	4	5	21	3	1	4	2	1	11	2	1	4	4	3	14	
103	4	3	7	1	3	4	4	2	4	3	13	5	5	5	1	4	1	21	2	4	1	7	1	3	4	1	4	2	2	4	13	3	1	3	5	4	16	4	5	1	3	1	14	
104	4	5	9	4	5	9	5	5	4	4	18	5	2	5	2	5	1	20	1	1	3	5	3	3	6	5	5	1	5	1	17	5	1	4	4	4	18	3	3	3	5	3	17	
105	2	3	5	4	3	7	3	4	4	1	12	3	3	1	4	5	3	19	2	2	4	8	3	1	4	3	3	3	4	16	2	4	5	3	4	18	5	3	5	5	5	23		
106	1	3	4	1	1	2	5	5	4	1	15	2	1	1	1	1	1	7	2	2	4	8	5	1	6	5	2	4	4	19	4	5	4	5	4	22	2	5	1	1	4</			

128	5	2	7	3	1	4	3	1	5	5	14	1	3	3	3	1	1	12	2	4	5	11	5	2	7	3	3	2	3	1	12	2	4	1	5	1	13	5	4	2	5	5	21
129	2	1	3	1	3	4	1	2	1	5	9	4	1	5	3	1	5	19	5	2	2	9	2	1	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	5	18	3	4	1	2	4	14	
130	4	3	7	4	2	6	3	3	2	3	11	2	5	3	2	3	4	19	2	3	4	9	5	2	7	1	4	3	2	1	11	1	2	2	4	3	12	4	2	1	4	2	13
131	5	5	10	5	4	9	1	3	3	5	12	1	1	4	5	3	4	18	3	2	2	7	4	1	5	5	2	2	2	13	3	4	4	2	4	17	2	1	3	2	1	9	
132	2	4	6	5	2	7	3	4	1	4	12	2	3	2	1	5	1	14	3	2	3	8	2	3	5	3	4	1	5	3	16	5	1	3	2	4	15	4	3	4	1	2	14
133	1	2	3	5	1	6	4	4	1	4	13	1	2	3	5	1	1	13	3	4	4	11	5	2	7	5	4	5	5	4	23	1	2	4	5	2	14	2	3	3	3	5	16
134	3	1	4	2	3	5	5	4	3	5	17	3	4	3	3	4	5	22	1	3	3	7	5	4	9	2	5	3	3	1	14	2	3	2	1	1	9	5	5	3	4	3	20
135	1	4	5	4	2	6	3	3	2	3	11	5	3	5	3	5	2	23	1	5	2	8	1	5	6	5	2	4	3	1	15	3	3	1	3	2	12	1	1	1	4	3	10
136	3	5	8	2	5	7	1	3	4	2	10	3	2	5	1	1	2	14	4	3	4	11	3	2	5	3	1	1	5	3	13	4	3	3	1	2	13	1	1	1	4	3	10
137	2	2	4	1	1	2	5	4	4	4	17	2	5	1	2	3	4	17	1	2	1	4	4	4	8	2	1	3	3	1	10	2	3	2	1	4	12	3	1	5	5	3	17
138	1	4	5	1	3	4	2	4	3	4	13	1	5	5	5	4	5	25	1	2	4	7	4	5	9	4	2	5	5	5	21	3	3	5	2	1	14	1	4	5	3	2	15
139	4	5	9	4	5	9	4	1	1	1	7	3	4	1	2	4	5	19	1	3	1	5	3	4	7	3	2	5	4	5	19	1	1	4	5	1	12	3	3	4	5	4	19
140	1	3	4	5	3	8	3	2	1	3	9	1	5	1	2	1	5	15	3	2	2	7	2	3	5	2	5	3	3	4	17	1	5	3	1	5	15	4	3	3	4	4	18
141	5	2	7	3	4	7	3	3	3	5	14	1	2	1	4	5	1	14	4	3	3	10	4	3	7	4	4	4	1	1	14	5	4	2	2	1	14	4	1	1	2	3	11
142	5	3	8	3	2	5	2	3	3	2	10	5	3	3	2	2	4	19	2	4	2	8	3	5	8	5	5	2	5	1	18	1	3	1	5	5	15	5	1	3	2	3	14
143	5	5	10	3	2	5	1	4	5	4	14	1	2	2	4	2	2	13	4	2	4	10	2	4	6	2	4	1	5	1	13	3	5	1	3	4	16	1	3	2	2	4	12
144	3	2	5	2	5	7	3	4	4	2	11	1	4	3	3	1	4	16	1	2	4	7	4	1	5	4	2	3	5	2	16	4	4	4	1	4	17	4	4	4	2	1	15
145	2	4	6	2	2	4	2	4	4	3	13	4	3	5	2	1	3	18	2	2	1	5	5	5	10	5	4	1	1	2	13	2	3	1	5	2	13	4	3	3	1	3	14
146	4	4	8	2	1	3	5	1	4	1	11	5	5	1	3	5	2	21	3	3	5	11	5	2	7	2	2	1	2	3	10	5	2	5	2	3	17	3	2	3	5	5	18
147	4	1	5	1	5	6	1	5	4	5	15	2	2	2	4	1	2	13	1	4	5	10	3	3	6	3	5	1	2	3	14	1	3	4	3	1	12	1	3	5	4	1	14
148	5	4	9	5	3	8	5	5	1	1	12	1	2	3	4	2	1	13	5	3	3	11	1	5	6	2	4	2	3	2	13	5	5	1	5	4	20	1	4	5	4	4	18
149	1	4	5	1	3	4	1	5	4	1	11	3	2	4	1	2	5	17	4	1	3	8	1	2	3	1	2	4	1	5	13	4	1	4	2	4	15	4	4	5	2	4	19
150	2	2	4	2	1	3	3	3	1	10	3	2	5	4	5	2	21	5	3	4	12	2	4	6	4	4	4	4	3	19	2	1	2	5	4	14	3	3	4	2	1	13	
151	5	2	7	3	3	6	1	2	1	1	5	2	3	4	1	4	1	15	3	5	5	13	3	4	7	1	1	1	3	2	8	3	3	1	1	5	13	2	4	5	3	4	18
152	2	4	6	2	5	7	4	1	1	1	7	1	5	5	4	1	3	19	1	3	2	6	5	1	6	2	5	3	2	5	17	4	2	5	3	1	15	3	1	4	5	1	14
153	3	1	4	2	3	5	4	5	2	2	13	4	5	2	2	2	4	19	3	3	4	10	2	3	5	3	1	4	2	4	14	3	1	5	2	4	15	4	3	3	1	3	14
154	4	5	9	4	5	9	1	2	3	1	7	1	5	1	4	4	2	17	1	1	5	7	1	2	3	1	3	5	5	3	17	1	2	5	1	1	10	1	5	5	2	3	16
155	2	5	7	3	3	6	1	2	2	3	8	2	4	3	4	1	3	17	4	1	5	10	3	5	8	3	3	2	5	4	17	4	1	3	5	18	3	3	4	1	4	15	
156	2	1	3	3	5	8	2	2	4	2	10	5	4	3	4	2	3	21	3	1	3	7	1	1	2	4	1	3	3	4	15	4	1	2	5	1	13	5	5	2	3	2	17
157	3	1	4	1	4	5	3	2	3	2	10	3	4	3	4	3	1	18	3	3	4	10	4	5	9	4	1	3	5	1	14	3	3	5	3	17	2	1	5	4	4	16	
158	1	3	4	2	1	3	3	2	5	1	11	4	1	5	3	5	1	19	4	4	3	11	5	4	9	4	3	4	2	4	17	2	1	1	1	4	9	1	1	5	1	2	10
159	1	5	6	5	1	6	1	3	1	1	6	5	5	2	1	2	1	16	1	1	3	5	4	2	6	1	1	4	5	5	16	1	1	4	1	1	8	2	1	5	1	3	12
160	5	3	8	4	4	8	4	1	5	1	11	5	2	4	4	1	1	17	4	5	3	12	5	4	9	5	3	5	1	1	15	4	2	4	3	1	14	5	3	5	1	3	17
161	2	1	3	3	5	8	4	4	2	4	14	1	1	1	4	2	3	12	4	4	1	9	4	2	6	1	1	2	4	2	10	2	5	3	4	4	18	3	1	1	3	4	12
162	4	5	9	3	5	8	4	3	1	4	12	5	5	5	1	1	4	21	1	3	4	8	4	3	7	3	4	2	2	1	12	2	1	1	3	5	12	2	1	5	4	4	16
163	1	4	5	5	1	6	2	5	1	3	11	2	4	3	1	2	1	13	1	5	1	7	2	4	6	4	3	4	1	2	14	2	4	5	4	1	16	2	4	2	1	2	11
164	1	2	3	2	2	4	4	1	2	1	8	3	2	1	5	4	1	16	4	2	3	9	1	4	5	5	1	2	5	2	15	1	2	1	4	4	12	1	1	1	2	2	7
165	4	5	9	3	2	5	3	1	4	5	13	3	4	5	1	1	3	17	5	1	3	9	5	4	9	1	5	3	4	3	16	5	1	5	2	2	15	3	3	2	1	5	14
166	1	3	4	5	4	9	1	5	5	4	15	3	3	4	1	4	5	20	2	4	2	8	2	3	5	3	2	2	4	2	13	2	2	1	4	1	10	1	5	1	3	1	11
167	1	3	4	5	2	7	3	2	4	4	13	1	4	4	3	2	2	16	3	3	5	11	4	3	7	2	2	3	2	5	14	5	5	5	4	3	22	5	1	2	2	2	12
168	2	2	4	4	4	8	5	5	2	5	17	5	4	1	5	1	4	20	4	2	1	7	4	4	8	2	3	5	3	1	14	3	3	1	4	1	12	3	2	2	2	3	12
169	2	5	7	2	5	7	2	1	4	3	10	1	1	5	5	4	3	19	4	3	4	11	2	1	3	4	3	1	5	1	14	5	5	1	2	4	17	4	1	2	5	3	15
170	5	3	8	4	2	6	5	3	5	4	17	5	2	5	2	1	1	16	5	5	5	15	4	2	6	4	4	2	5	5	20	1	2	4	3	2	12	5	5	2	5	5	22




Visualizador de Documentos de Turnitin - Google Chrome  
Es seguro | https://turnitin.com/dv?o=831490743&lang=es&u=1055195610&ts=3

Probar el nuevo Feedback Studio

MGTH\_SAB\_1T1\_TA\_12 TESIS para el: 17-Jun-2017 Roadmap Trabajo 18 de 18

Originality GradeMark PeerMark Tesis\_RODRIGUEZ LUCAS GIULIANA POR GIULIANA RODRIGUEZ LUCAS turnitin 23% SIMILAR DE 0



Clima organizacional y motivación <sup>6</sup>laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión de Talento Humano

**AUTOR:**  
Br. Giuliana Rodríguez Lucas

**ASESOR:**  
Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo

Resumen de Coincidencias

1	congresos.cio.mx fuente de Internet	1%
2	docplayer.es fuente de Internet	1%
3	www.revistas.ujat.mx fuente de Internet	1%
4	oferindasuarezromero.... fuente de Internet	1%
5	sisbib.unmsm.edu.pe fuente de Internet	1%
6	homegal.xyz fuente de Internet	1%
7	www.um.es fuente de Internet	<1%
8	prezi.com fuente de Internet	<1%

PÁGINA: 1 DE 97

3:42 p. m. 18/07/2017

William Flores  
1096-78



# ESCUELA DE POSGRADO

## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA: *VPB° para tesis*  
*Obtención del grado de*  
*Maestría en Gestión*  
*del Talento Humano*

ESCUELA DE POSGRADO

*Giuliana Rodríguez Lucas* con DNI N° *42270295*  
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en *Urb. Villa Universitaria MZA- U 14 SMP*  
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: *2015-01* del programa: *Maestría en*  
(Promoción) (Nombre del programa)  
*Gestión del Talento Humano* identificado con el código de matrícula N° *6000152216*  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

*Solicito la obtención del grado académico de*  
*Maestría en Gestión del Talento Humano.*



Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Hora: ..... Firma: *[Signature]*

Lima..... de..... de 2018

*[Signature]*  
(Firma del solicitante)

- Documentos que adjunto:
- a. ....
  - b. ....
  - c. ....
  - d. ....

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:  
Teléfonos: *956322017*  
Email: *guty-fb4@hotmail.com*

*[Signature]*  
Dr. William Sebastián Flores Sotelo  
Docente Investigador de Posgrado  
CEJ N° 00425  
*VPB para publicación*

### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Willian Sebastian Flores Sotelo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "**Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017**" del (de la) estudiante **Giuliana Rodríguez Lucas**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de junio del 2017



---

Willian Sebastian Flores Sotelo

DNI: 06175729



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

RODRIGUEZ LUCA GIULIANA

D.N.I. : 42270293

Domicilio : URB. VILLA UNIVERSITARIA HZA - CT 14. SM.P

Teléfono : Fijo 531-6085 Móvil 956322611

E-mail : giuly-r84@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[ ] Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

[x] Tesis de Posgrado

[x] Maestría

Grado : MAESTRO [ ] Doctorado

Mención : GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Rodriguez Lucas Giuliana

Título de la tesis:

"Clima organizacional y motivación laboral del área de atención al cliente del BCP 2017"

Año de publicación : 2017

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : [Signature]

Fecha : 11/07/18