



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL SECTOR PÚBLICO

Sussy De los Ríos-Botteri

Lima, abril de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

De los Ríos, S. (2018). *Influencia del clima laboral en la motivación de los colaboradores del sector público* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL SECTOR PÚBLICO

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

SUSSY DE LOS RIOS BOTTERI

Asesor: Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Lima, Abril 2018

Se lo dedico a mi familia por su apoyo incondicional para lograr lo que me propongo.

Agradezco al apoyo constante de mi familia, quienes siempre impulsan el esfuerzo para lograr mis metas.

INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL SECTOR PÚBLICO

ARTÍCULO BREVE

INFLUENCE OF WORKING ENVIRONMENT IN MOTIVATION OF WORKERS AT PUBLIC SECTOR

Sussy De Los Rios Botteri

Área de conocimiento: Personas

Correo electrónico: sussydelosrios@gmail.com

Resumen

El artículo determina y detalla en qué medida el clima laboral, específicamente la comunicación y adaptabilidad, repercuten en la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores del Sector Público y cómo es que ellos consideran estos temas. En Esta investigación se evaluará mediante encuestas a una muestra de 120 personas de una población desconocida del Sector Público. Los resultados permitirán analizar en qué medida el clima laboral influye en la motivación, tanto intrínseca como extrínseca. Tras hacer el estudio, se concluye que el clima laboral sí influye en los dos tipos de motivación en organizaciones del Sector Público, la comunicación influye en un 29.5% en el clima laboral y la adaptabilidad en un 48.4%. Gracias a esto, entidades del Sector Público deben invertir más en acciones que permitan lograr un clima sano y positivo.

Palabras claves: clima laboral, motivación intrínseca, motivación extrínseca, motivación trascendental, comunicación, adaptabilidad al cambio.

Abstract

This article presents how working environment, specific communication and adaptability affects motivation intrinsic and extrinsic of employees of the Public Sector. By the way, this investigation is going to use polls in order to evaluate 120 people of the Public Sector. These results are going to analyze how working environment affects intrinsic and extrinsic motivation. After the investigation, it is concluded that the work climate influences in both motivations in the Public Sector, communication influences in 29.5% in the work environment and adaptability in 48.4%. Thanks to this, the Public Sector must invest more in activities that permit to have a positive work climate.

Keywords: working environment, intrinsic motivation, extrinsic motivation, transcendental motivation, adaptability to change.

Índice General

I. Introducción.....	1
II. Materiales y Métodos.....	7
III. Resultados.....	9
IV. Discusión.....	15
V. Conclusión.....	17
Referencias Bibliográficas.....	19
Anexos.....	21

Índice de Tablas

Cuadro N° 1: leyenda para recolección de datos.....	9
Cuadro N° 2: distribución de porcentajes de clima laboral - comunicación.....	9
Cuadro N° 3: distribución de porcentajes de clima laboral – adaptabilidad.....	10
Cuadro N° 4: distribución de porcentajes de motivación – motivación intrínseca.....	11
Cuadro N° 5: distribución de porcentajes de motivación – motivación extrínseca.....	12

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: resultados de clima laboral - comunicación.....	10
Gráfico N° 2: resultados de clima laboral - adaptabilidad.....	11
Gráfico N° 3: resultados de motivación – motivación intrínseca.....	12
Gráfico N° 4: resultados de motivación – motivación extrínseca.....	13

I. Introducción

Descripción de la realidad problemática. Hoy en día, la mayoría de empresas aspira a lograr un buen clima laboral y que sus colaboradores estén motivados, en la medida de lo posible, ya que de esta manera la productividad y desempeño mejorará. Por ejemplo, en algunas instituciones del Sector Público hay poco presupuesto para invertir en el bienestar del personal y es difícil obtener un presupuesto alto.

Cabe resaltar que en las empresas del sector privado es más fácil lograr un buen clima laboral ya que no existe tan burocracia, gran porcentaje de trabajadores logra tener un buen equilibrio entre vida personal y trabajo y así logran estar motivados.

El Sector Público es muy burocrático y existen trabas para lograr construir un buen clima laboral. Por ejemplo en el caso de cierta Organización, muchos de los colaboradores tienen una mala idea del clima laboral, no están acostumbrados a trabajar en un buen clima y si la Gerencia de Recursos Humanos decide innovar alguna actividad en mejora del bienestar de todos, los colaboradores se oponen y existe mucha resistencia al cambio. Por otro lado en otra Organización, los colaboradores trabajan hasta muy tarde y ello no lo relacionan con un buen o mal clima laboral ya que están acostumbrados.

Referente al clima laboral y situándose en Lima – Perú, Great place to work muestra los mejores lugares para trabajar en Perú. Great place to work Perú, está apoyando a que las empresas cuenten con ciertos requisitos que les permita tener un buen clima laboral para ello agrupa a las empresas en tres grupos: hasta 250 colaboradores, entre 251 y 1000 colaboradores y más de 1000 colaboradores. En el primer grupo resalta la empresa Natura, Cisco y SAP, luego se encuentra Marriot Perú y DHL Express y en el último grupo está Supermercados Peruanos, Interbank, Promart, entre otros. (<http://www.greatplacetowork.com.pe>)

Se observa que los colaboradores del Sector Público no siempre relacionan la motivación laboral con el factor de clima en sus organizaciones, motivo por el cual se realizará una encuesta e investigación que permita probar la influencia que tiene la motivación en el clima laboral. Identificación y formulación del problema. ¿En qué medida la motivación influye en el clima laboral de los colaboradores del Sector Público?. Problemas específicos: P1: ¿el clima laboral repercute en la motivación intrínseca de los colaboradores del Sector Público?. P2. ¿el clima laboral repercute en la motivación extrínseca de los colaboradores del Sector

Público?. Objetivos de la investigación. Determinar en qué medida el clima laboral influye en los colaboradores del Sector Público. Objetivos específicos: O1. Determinar en qué medida el clima laboral repercute en la motivación intrínseca de los colaboradores del Sector Público. O2. Determinar en qué medida el clima laboral repercute en la motivación extrínseca de los colaboradores del Sector Público. Justificación y viabilidad de la investigación. Luego de realizar algunas búsquedas preliminares sobre el tema, se ha encontrado investigaciones fehacientes que demuestren la influencia del clima laboral en la motivación. La presente investigación es totalmente viable, ya que, un porcentaje mayoritario de colaboradores del Sector Público sustentan que existen varias sub-variables que determinan el clima laboral pero en este caso, solo se analizarán la comunicación y la adaptabilidad ya que son las más resaltantes en el estudio. Estas dimensiones o sub-variables afectan a la motivación intrínseca, extrínseca o trascendental de los colaboradores del Sector Público.

Antecedentes de la investigación. Los ejecutivos se cuestionan: ¿Cómo mejoro el clima dentro de la organización? ¿Cómo puedo lograr que mis colaboradores estén más motivados? ¿Realmente la motivación logra mejorar el clima laboral? ¿Qué tipos de necesidades tienen las personas? Actualmente, las empresas buscan tener motivados a sus colaboradores y seguido de esto, obtener un buen clima laboral que permita un mejor desempeño y compromiso. Existen indicadores que permiten que las organizaciones mejoren el clima laboral, como lo es el caso de la encuesta de clima organizacional. Adicionalmente para obtener un clima laboral óptimo, es necesario que exista una buena comunicación entre jefes y subordinados (El Comercio, 2018). Cabe resaltar, que en algunos países vecino el clima laboral es relativo y depende mucho del rubro de las empresas; por ejemplo en Chile, los colaboradores del Sector Público, suelen estar más motivados en su trabajo ya que existe una mayor inversión en ellos en temas de bienestar, actividades que los motive y lleve a equilibrar tareas de la vida personal y laboral. No cabe duda que los climas laborales positivos, donde se incentiva el bienestar del trabajador, elevan en más de 100% el compromiso laboral del colaborador y esto conlleva a que realice mejores resultados (El Comercio, 2017).

El clima de las organizaciones tiene una estrecha relación con la motivación de los colaboradores ya que se involucra con la satisfacción del personal, ayuda a que se logren los objetivos del puesto, área y así se pueda alcanzar los organizacionales (García, Escalante & Quiroga, 2012)

Por su parte, el clima laboral tiene una repercusión en la conducta y motivación que tiene el personal dentro de una empresa, esto se debe principalmente a la teoría de las relaciones humanas y en la relevancia que tienen las personas en un sistema social (Segredo, 2012).

Bases teóricas: Para desarrollar el tema es imprescindible conocer el concepto de clima laboral y motivación. En primera instancia se va a desarrollar conceptos específicos sobre clima laboral. El clima laboral se refiere al grado de satisfacción que sientan los colaboradores dentro de sus organizaciones y la forma en qué se identifican con las gestiones, procesos, etc. de sus centros laborales (Louffat, 2010). Por otro lado, Echeverri y Cruz afirman que el clima laboral "hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre la institución de la cual forman parte" (p.186). Así mismo, el clima laboral es definido como los aspectos más importantes en el que funcionan las organizaciones, los cuales tienen impacto en ciertas conductas, percepciones y valores de las personas; esto en conjunto determina el nivel de satisfacción (González & Limón, 2015). Además, señalan que el clima es "un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras" (p.12). Por todo lo mencionado, es importante recalcar que el clima laboral es un elemento imprescindible en las empresas ya que es el ambiente en el que se encuentran los colaboradores y si este es favorable, la productividad y la motivación también será positiva (Govea, Domínguez & San Agustín, 2011). A partir de lo expuesto, usted debe preguntarse ¿Qué es la motivación? La respuesta ha sido dada según diversos autores. Para Hernández (2007), la motivación es un elemento importante que deben cuidar las empresas, ya que les permitirá orientar la conducta del personal hacia el logro de los objetivos y mantener los esfuerzos de tanto de las personas como de las empresas. También se afirma que la motivación es un proceso que inicia en el deseo que tienen los individuos para satisfacer distintas necesidades, generalmente transitorias, es decir, que cuando no se satisface una necesidad, se busca otra que sí se satisfaga (Arbaiza, 2010; García & Forero, 2013). En la definición de la motivación, se recalcan tres componentes clave: la intensidad, la cual es el esfuerzo para cumplir un objetivo; la dirección, es decir, la orientación de la acción que se realizará, y la persistencia o el tiempo de duración del esfuerzo (Robbins & Judge, 2013). Cabe resaltar que la ausencia de motivación repercute de manera negativa en el rendimiento de los trabajadores, la productividad y la estabilidad de las organizaciones (Martínez, 2015), ya que si las personas no están motivadas, no trabajarán por sus objetivos ni por los de la empresa. Cada trabajador presenta un tipo distinto de motivación según sus prioridades y lo

que quiera satisfacer. Conforme a ello, existe la motivación intrínseca, extrínseca y trascendental, cada una de las cuales cumple una función distinta en los individuos. La motivación intrínseca se produce cada vez que el individuo practica lo que le genere un aprendizaje, y a la vez se produce el aumento del compromiso en la empresa y aumento de la productividad (Ferreiro & Alcázar, 2012; Martín, Martín & Trevilla, 2009). Por su parte, Fischman (2017) encontró que “es posible distinguir seis motivadores intrínsecos que se generan mientras desarrollamos la actividad: (a) autonomía, (b) competencia, (c) relación, (d) novedad, (e) aprendizaje o crecimiento, y (f) trascendencia” (p.100). Mientras tanto, la motivación extrínseca es externa a la actividad que realiza la persona y le permite satisfacer necesidades materiales como remuneraciones, incentivos, bonos, etc (Fischman, 2017; Ferreiro & Alcázar, 2012). Todo estos motivadores contribuirían a que el trabajador cumpla sus responsabilidades dentro de la empresa (Martín, Martín & Trevilla, 2009). En cuanto a ambos tipos de motivación, Fischman (2017) sustentó que “los motivadores intrínsecos son de mayor calidad porque tienen más beneficios que los motivadores extrínsecos” (p. 34). Finalmente, la motivación trascendente se produce cuando la acción que se realiza constituye un beneficio para otras personas, lo que puede producir un cambio positivo o negativo en los demás (Ferreiro & Alcázar, 2012). Es importante también conocer a cada trabajador e identificar cuál es su mayor motivación, ya que así se logrará satisfacerla y él rendirá bien en la organización. Importante mencionar que para que los empleados se sientan motivados, existen pasos a seguir: identificar la necesidad, elegir la mejor forma de satisfacerla, direccionarla hacia las metas, evaluar el desempeño y las metas, retroalimentar y reevaluar las necesidades. El primer paso, el reconocimiento de la necesidad, es una carencia percibida por la persona (Arbaiza, 2010), la cual no permite que los individuos se sientan satisfechos. Hay que tener en cuenta que existen necesidades materiales, ligadas a lo externo, a uno mismo; necesidades cognoscitivas, que se relacionan con lograr todo lo que se desea y necesidades afectivas, que refieren a la satisfacción que sienten los demás al cumplir sus metas (Ferreiro & Alcázar, 2012). Al presentarse cualquiera de las necesidades expuestas, se produce desequilibrio, falta de satisfacción y estrés (Chiavenato, 2007). Luego de reconocer la necesidad, se debe determinar la mejor forma de satisfacerla y disminuir la tensión o el estrés que puede haberse generado. Las personas se deben enfocar en sus resultados, evaluarlos e identificar qué puede mejorarse. Para cerrar este proceso, los trabajadores deben recibir retroalimentación, premios o castigos, lo cual permitirá aprender, tener una motivación e iniciar el proceso nuevamente (Arbaiza, 2010). Este proceso permitirá reconocer las

necesidades de motivación del personal. Cabe señalar que existen varios factores que determinan el clima dentro de las organizaciones pero en el presente trabajo, solo se analizará las sub – variables de comunicación y adaptabilidad al cambio. En primera instancia se explicará la sub variable de comunicación. Es importante saber que la palabra comunicación proviene del latín y se refiere principalmente al proceso en que las personas intercambian ideas y transmiten información a través de mensajes, sentimientos, etc. Paralelo a ello, Ferreiro y Alcázar señalaron que:

“comunicar no es simplemente distribuir información; comunicar es intercambiar conocimientos con otras personas y es, por lo tanto, un proceso de doble sentido. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen pero necesitan actuar bien y libremente, por lo que el destinatario inmediato de la comunicación es la inteligencia de las personas” (p.186).

Hay muchas teorías y conceptos que mencionan distintos autores sobre la comunicación; por ejemplo se dice que la comunicación incorpora el tema dinamismo y coordinación entre varios individuos (Martínez, Ramos & Moliner, 2015). Se concluye afirmando que la comunicación es imprescindible para la interacción entre las personas (De Miguel, 2010).

Adicionalmente, a comunicación está compuesta por los siguientes elementos: el emisor, receptor, mensaje, código o codificación, canal, decodificación, ruido y retroalimentación.

Gracias al emisor, las personas pueden comenzar a transmitir la información y del otro lado, el receptor recibe el mensaje (Arbaiza, 2010; Martínez, Ramos & Moliner, 2015).

Luego, la codificación es el conjunto de símbolos que se utilizar en la comunicación (Arbaiza, 2010). El mensaje que se transmite en la comunicación, corre por un canal, el cual puede ser formal o informal (Robbins & Judge, 2013). Otro elemento importante es el feedback, ya que permite corroborar si el mensaje se entendió correctamente (Arbaiza, 2010). Algunas veces, al transmitir mensajes, se puede presentar ruido que obstaculice la información transmitida (Arbaiza, 2010).

Para englobar todo lo expuesto por la comunicación, se debe tener en claro que la comunicación, como menciona Robbins y Judge, “tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros” (p.336).

Luego de explicar ampliamente la comunicación, se detallarán características sobre la adaptabilidad al cambio. La adaptabilidad al cambio permite reconocer y entender los

cambios internos y externos que suceden en el entorno de las empresas, esto puede modificar las debilidades en fortalezas y volver las fortalezas más fuertes, de esta forma se asegura el posicionamiento de la organización (Alles, 2013). En estas condiciones, la adaptabilidad al cambio es definida como la capacidad para amoldarse a cambio, lo cual muchas veces, modificará los comportamientos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales (Serralde, 2012). Tanto la comunicación como la adaptabilidad al cambio, van a permitir establecer si un colaborador labora dentro de un buen clima en su organización.

Formulación de hipótesis. Hipótesis general: El clima laboral influye en la motivación de los colaboradores del Sector Público. Luego de haber analizado los tres tipos de motivaciones, se van a analizar solo la motivación intrínseca y extrínseca ya que son las más sobresalientes en los colaboradores. Hipótesis específicos: H1. Existe una relación positiva entre la comunicación y la motivación intrínseca en los colaboradores del Sector Público. H2. Existe una relación positiva entre la comunicación y la motivación extrínseca en los colaboradores del Sector Público. H3. Existe una relación positiva entre la adaptabilidad al cambio y la motivación intrínseca en los colaboradores del Sector Público. H4. Existe una relación positiva entre la adaptabilidad al cambio y la motivación extrínseca en los colaboradores del Sector Público.

En los anexos se apreciará la matriz de operacionalización.

II. Materiales y métodos. Esta investigación es de naturaleza cuantitativa ya que se va a medir el número de colaboradores del Sector Público que relacionan el clima laboral con la motivación y analiza esa realidad. A su vez, este trabajo es de tipo de investigación básica, diseño no experimental (se observa los acontecimientos sin intervenir en los mismos) y de nivel descriptivo de tipo analítico (Hernández, 2010). Es una investigación básica porque los conocimientos que se obtienen se utilizan de un modo inmediato y dan soluciones específicas. Cabe resaltar que al ser un estudio explicativo, permitirá conocer por qué y cuándo ocurre el tema en cuestión (Hernández, 2010). Finalmente, esta investigación es de método deductivo porque es un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de ciertos fenómenos generales y esto permitirá identificar las verdades particulares que se encuentran explícitamente en la situación general.

La población del Sector Público es desconocida y se trabajará con una muestra de 120 personas.

III. Resultados

Luego de haber encuestado a 120 personas, se detalla los resultados para cada dimensión. En las tablas se muestra el porcentaje de las personas que marcó 4 ó 5 (de acuerdo o totalmente de acuerdo), además se va a detallar el promedio de estos resultados para poder analizar el resultado final de cada variable y/o sub variable.

La encuesta fue para marcar y se utilizó la siguiente leyenda de puntaje.

Cuadro N° 1

Leyenda para recolección de datos.

LEYENDA				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

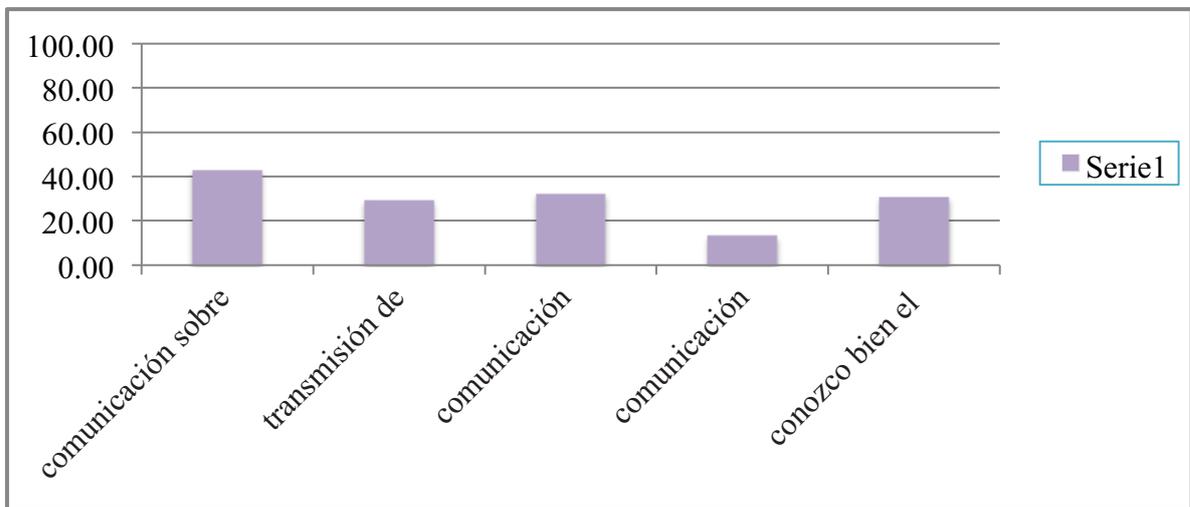
Cuadro N° 2

Distribución de porcentajes de Clima Laboral – Comunicación

COMUNICACIÓN	
PREGUNTAS	%
comunicación sobre objetivos	42.50
transmisión de información clara	29.17
comunicación interna efectiva	32.08
comunicación interna fluye bien	13.33
conozco bien el correo institucional	30.42

Gráfico N° 1

Resultados de Clima Laboral – Comunicación



Existe un 42.5% que indica estar oportunamente comunicado acerca de los objetivos de su trabajo, un 29.17% que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la transmisión de información clara y oportuna dada por su jefe. Además, un 32.08% y un 13.33% indican que la comunicación interna es efectiva y fluye bien. En última instancia, solo un 30.42% conoce todas las herramientas del usuario del correo institucional.

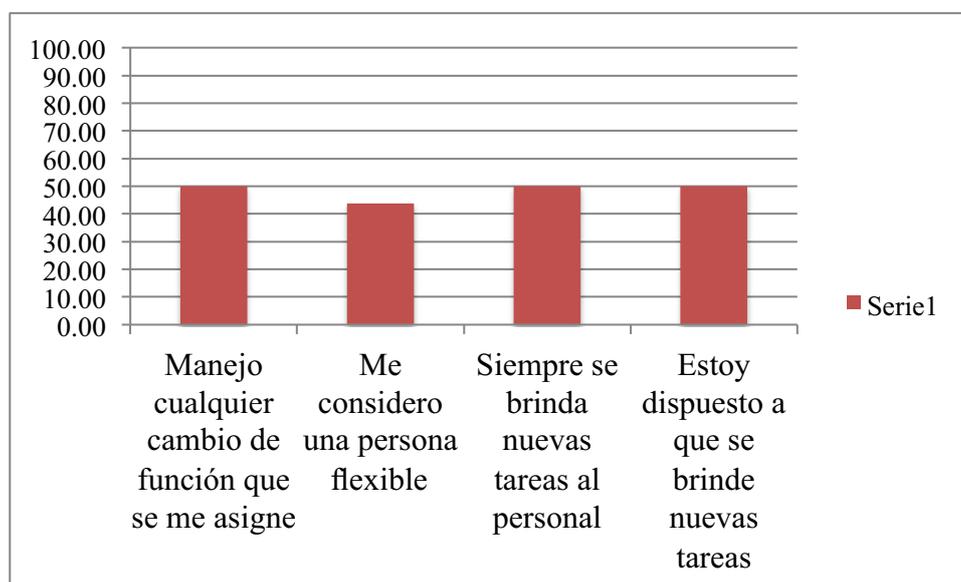
Cuadro N° 3

Distribución de porcentajes de Clima Laboral – Adaptabilidad

ADAPTABILIDAD	
PREGUNTAS	%
Manejo cualquier cambio de función que se me asigne	50.00
Me considero una persona flexible	43.75
Siempre se brinda nuevas tareas al personal	50.00
Estoy dispuesto a que se brinde nuevas tareas	50.00

Gráfico N° 2

Resultados de Clima Laboral – Adaptabilidad



Se observa que un 50% maneja adecuadamente cualquier cambio de funciones y/o responsabilidades que se le asigne. Solo un 43.75% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con ser una persona flexible y con apertura al cambio. Adicionalmente, un 50% de los encuestados consideran que la organización siempre brinda nuevas tareas al personal. Finalmente el 50% dice estar dispuesto a recibir nuevas responsabilidades y poder participar de ellas.

Luego de haber analizado la dos dimensiones de las variables de Clima laboral, se concreta que en promedio, un 29.5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con los enunciados relacionados a comunicación y un 48.4% con los relacionados a adaptabilidad.

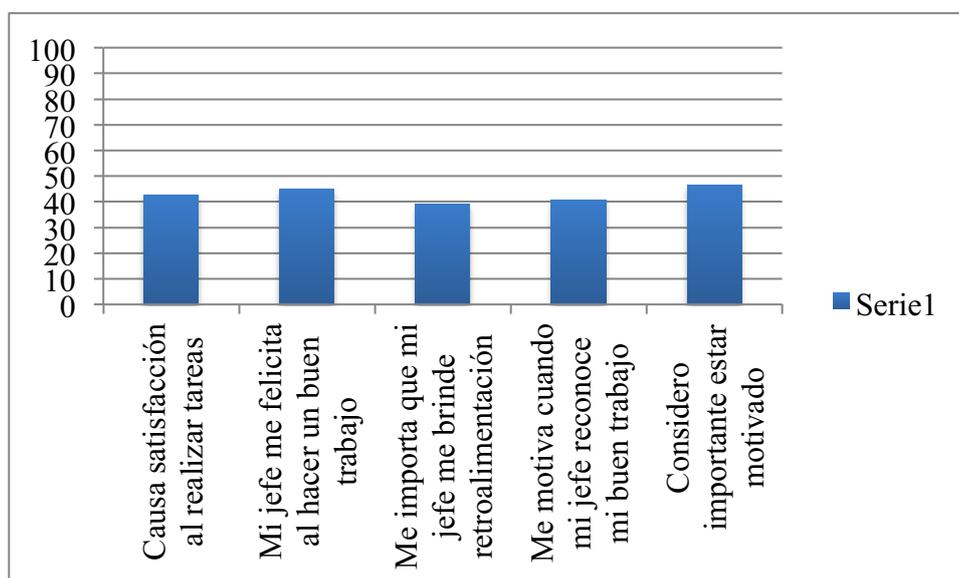
Cuadro N° 4

Distribución de porcentajes de Motivación – Motivación Intrínseca

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	
PREGUNTAS	%
Causa satisfacción al realizar tareas	42.50
Mi jefe me felicita al hacer un buen trabajo	45.00
Me importa que mi jefe me brinde retroalimentación	39.17
Me motiva cuando mi jefe reconoce mi buen trabajo	40.83
Considero importante estar motivado	46.67

Gráfico N° 3

Resultados de Motivación – Motivación Intrínseca



En primera instancia, el 42.5% de encuestados dice estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la frase: "Me causa propia satisfacción al realizar y/o cumplir con las tareas que se me asignen". Seguido de ello, se observa que el 45% aprecia que su jefe lo felicite al hacer un buen trabajo y/o obtener buenos resultados. Mientras que al 39.17% le importa que su jefe le brinde retroalimentación necesaria. Únicamente al 40.83% le motiva cuando su jefe reconoce que hizo un buen trabajo. Finalmente, el 46.67% considera importante estar motivado ya que de esa manera se realiza mejor las funciones.

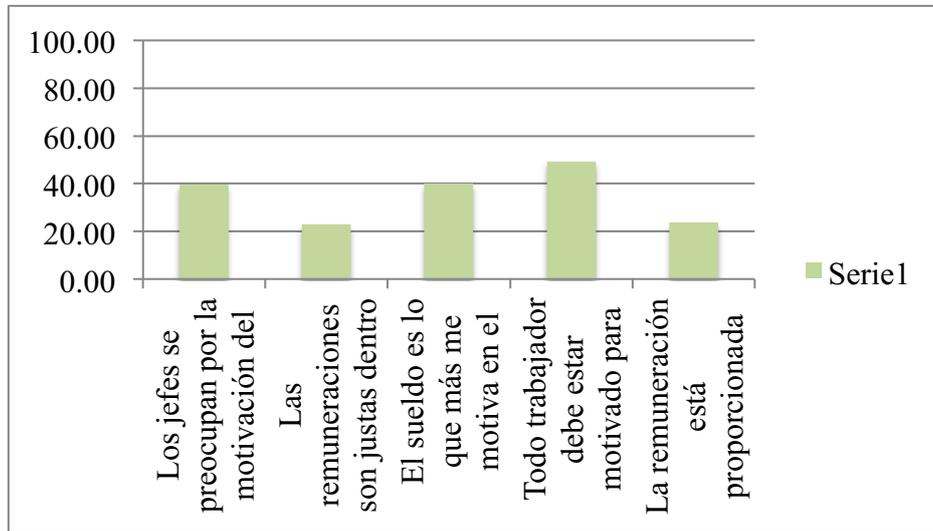
Cuadro N° 5

Distribución de porcentajes de Motivación – Motivación Extrínseca

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	
PREGUNTAS	%
Los jefes se preocupan por la motivación del personal	39.58
Las remuneraciones son justas dentro del mercado	22.92
El sueldo es lo que más me motiva en el trabajo	40.00
Todo trabajador debe estar motivado para realizar un buen trabajo	49.17
La remuneración está proporcionada con mis funciones	23.75

Gráfico N° 4

Resultados de Motivación – Motivación Extrínseca



Los resultados arrojan que un 39.58% indica que los jefes de la organización se preocupan por mantener el nivel de motivación del personal. Existe un 22.92% de encuestados que dicen estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las remuneraciones están a nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado. El 40% menciona que el sueldo es el factor más motivante en su trabajo. Adicionalmente, el 49.17% afirma que todo trabajador debe estar motivado para poder realizar un buen trabajo. Existe un 23.75% dice que la remuneración recibida está de acorde con las responsabilidades del cargo.

Luego de haber analizado la dos dimensiones de la variables Motivación, se concreta que en promedio, un 42.83% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con los enunciados relacionados a Motivación Intrínseca y un 35.08% con los relacionados a Motivación Extrínseca.

Los resultados obtenidos en las variables y dimensiones, permiten demostrar que el clima laboral sí influye en la motivación de los colaboradores del Sector Público. Tanto como la comunicación como la adaptabilidad muestran una relación positiva con la motivación intrínseca que extrínseca. La adaptabilidad es la variable que más influye en el clima laboral y la motivación extrínseca es la más importante para los colaboradores del Sector Público.

IV. Discusión

Luego de haber analizado el marco teórico, ciertos antecedentes académicos y los resultados obtenidos de la investigación, se aprecia que el clima laboral efectivamente si tiene repercusión en la motivación de los trabajadores del Sector Público. Para la mayoría de los encuestados, es más importante la motivación extrínseca que la intrínseca, es decir, lo más importante es el sueldo que recibir unas felicitaciones del jefe. Por su parte, si la comunicación y la adaptabilidad al cambio, como dimensiones del clima laboral, arrojan resultados altos, la motivación también será alta pero en caso una de las dos dimensiones baje, la motivación disminuirá también. Esto en conjunto, como se detalla al inicio del trabajo, se resume en que es necesario un clima laboral óptimo para una buena comunicación entre jefes y subordinados, del mismo modo el colaborador debe mostrar adaptabilidad en caso se le asignen nuevas responsabilidades o sea cambiado de área. Los resultados obtenidos en la investigación y la teoría expuesta demuestran una similitud. Finalmente, es correcto sustentar que los climas laborales positivos, elevan el compromiso laboral de los colaboradores.

V. Conclusiones

Luego de haber realizado la investigación correspondiente y haber obtenido los resultados de la encuesta, se realizará un análisis sobre la importancia del clima laboral y de la motivación y como mantener ambas variables altas. El clima laboral impacta positivamente en la motivación de los colaboradores en las organizaciones del Sector Público.

Evidentemente, las organizaciones están conformadas por personas que necesitan de impulsos motivacionales para cumplir eficientemente sus funciones y al ser todo esto positivo, la productividad laboral tendrá un resultado satisfactorio. Desde esta perspectiva es indispensable que las empresas conozcan a sus trabajadores e identifiquen el tipo de motivación de cada uno, ya que esto permitirá el éxito tanto del personal como de la organización en cuanto a la productividad. Además, es importante señalar que la motivación es un aspecto primordial para que las personas se sientan satisfechas, tengan un propósito dentro de las organizaciones del Sector Público, como lo es el caso. Y que esto se refleje en el aumento de la productividad y el éxito de la persona-empresa.

El clima laboral, tanto la comunicación como la adaptabilidad, influyen positivamente en la motivación intrínseca e extrínseca de los colaboradores por lo que se aconseja que las Entidades Públicas inviertan más en actividades relacionadas a bienestar y clima laboral ya que de esta forma, el clima será positivo y los colaboradores podrán estar motivados intrínsecamente de manera extrínseca. Una forma para mantener una buena comunicación entre jefes, subordinados, pares y con otras áreas es realizar reuniones constantes de retroalimentación y de integración ya que de esta forma se escucharán otras opiniones y cada uno podrá transmitir sus ideas, percepciones, etc. Del mismo modo, la adaptabilidad al cambio puede mejorar si el colaborador se acostumbra y reconoce la importancia de obtener nuevas responsabilidades ya que eso ayuda en su crecimiento profesional y personal, por tal motivo estará motivado.

Referencias Bibliográficas

- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Mc Graw Hill.
- De Miguel, P. (2010). *Fundamentos de la comunicación humana*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Echeverri, D. & Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Editora Argentina.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360 °: Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Editorial Planeta Perú S. A.
- García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 2012, (11), 1-21.
- García, M. & Forero, C. (2013). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17,(31), 120-142.
- González, I., Melo, N. & Limón, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Govea, M., Domínguez, M. M. E., & San Agustín, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, (2012-11).
- Hernández, E. (2007). La productividad multifactorial: concepto, medición y significado. *Nueva Época*, 26, 32-67.
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (4a.ed). México: McGraw-Hill.
- Louffat, E. (2010). *Administración del potencial Humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Martinez, J. (2015). Una investigación sobre la motivación laboral en el sector turístico: implicaciones para la dirección de la empresa. *Revista Turismo y Desarrollo local*, 8,(18), 1-17.

- Martín, N., Martín, V., & Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 8(18), 1-17.
- Martínez, V., Ramos, J. & Moliner, C. (2015). *Psicología en las organizaciones*. España: Editorial Síntesis.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15va ed.). México D. F.:Pearson.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Serralde, A. (2012). Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos. *Reddin Consultants*.
- Tres indicadores para tener un clima laboral óptimo. (2018, 9 Febrero). *El Comercio*, recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/personal/tres-indicadores-clima-laboral-optimo-noticia-496008>.
- ¿La Rentabilidad de una empresa depende de su clima laboral? (2017, 18 de Abril). *El Comercio*, recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/rentabilidad-empresa-depende-clima-laboral-415063>

Anexo 2: Matriz de Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	RANGO Y ESCALA
V1. Clima Laboral	Fenómenos que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de las otra. (González & Limón, 2015, p12)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Adaptabilidad al cambio 	Ordinal 1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo
V2. Motivación	Elemento importante que deben cuidar las empresas, ya que les permitirá orientar la conducta del personal hacia el logro de los objetivos y mantener los esfuerzos tanto de las personas como de las empresas. (Hernández, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación Intrínseca. - Motivación Extrínseca 	Ordinal 1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo

Anexo 3: Tabulación de los resultados

Se han encuestado a 120 personas. A continuación se muestra la cantidad de personas que respondieron para cada alternativa de respuesta, el equivalente en porcentaje y el promedio de respuestas con puntaje 4 y 5, es decir, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Se ha considerado solo esas dos respuestas por la técnica Top Two Box en encuestas.

TABULACIONES						
	1	2	3	4	5	TOTAL
V1. Clima laboral						
Dim 1: Comunicación						
6. Estoy oportunamente comunicado(a) sobre los objetivos y logros de mi centro laboral.		3	15	58	44	120
7. Considero que mi jefe(a) inmediato(a) me transmite información del área a la que pertenezco, de forma clara y oportuna.			33	17	70	120
8. Considero que los medios de comunicación interna, como el intranet, boletines, murales, webs, correo electrónico, etc, son efectivos y útiles para canalizar la información de la entidad				77	43	120
9. Considero que la Comunicación interna fluye adecuadamente de los(as) Jefes(as) al personal a su cargo, y viceversa.				32	88	120
10. Tengo conocimiento de todas las herramientas de usuario del correo institucional.				73	47	120
Dim 2: Adaptabilidad						
11. Puedo manejar cualquier cambio de funciones y/o responsabilidades que se me asigne.				18	102	120
12. Me considero una persona flexible, con apertura al cambio, sin importar cuan constante sea.		2	13	40	65	120
13. Considero que mi organización siempre brinda nuevas tareas al personal.				29	91	120
14. Estoy dispuesto a que me brinden nuevas responsabilidades y poder participar de ellas.				76	44	120
V 2. Motivación laboral. Dim 3. Motivación Intrínseca						
15. Me causa propia satisfacción al realizar y/o cumplir con las tareas que se me asignen.			18	39	63	120
16. Mi jefe me felicita cada vez que hago un buen trabajo y/o obtengo buenos resultados.		5	7	77	31	120
17. Me importa que mi jefe me brinde retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles.		11	15	21	73	120
18. Me motiva cuando mi jefe reconoce el buen trabajo que realizo.			22	59	39	120
19. Considero importante estar motivado ya que de esa manera realizo mejor mis funciones.			8	13	99	120

Dim 4. Motivación Extrínseca						
20. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.			25	61	34	120
21. Las remuneraciones están a nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.	4	30	31	25	30	120
22. Lo que más me motiva dentro del trabajo, es el sueldo que recibo.			24	40	56	120
23. Considero que todo trabajador debe estar motivado para realizar un buen trabajo.			2	23	95	120
24. Mi remuneración, comparada con la que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.	2	31	30	28	29	120

TABULACIÓN DE RESULTADOS					
NÚMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD	%	% PROMEDIO (4,5)
1	Género	Masculino	67		
		Femenino	53		
2	Edad	De 18 a 35 años	35		
		De 36 a 45 años	27		
		De 46 a más años	58		
		Gerente/Jefe	12		
3	Puesto	Analista/Asistente	104		
		Practicante	4		
4	Centro laboral	Público	120		
		Privado	0		
5	Años de experiencia	Menor a 3 años	8		
		De 3 a 5 años	37		
		Mayor a 5 años	75		
CLIMA LABORAL - COMUNICACIÓN					
6	Estoy oportunamente comunicado(a) sobre los objetivos y logros de mi centro laboral.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.	3	2.50	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	15	12.50	
		De acuerdo.	58	48.33	42.50
		Totalmente de acuerdo	44	36.67	
7	Considero que mi jefe(a) inmediato(a) me transmite información del área a la que pertenezco, de forma clara y oportuna.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	33	27.50	
		De acuerdo.	17	14.17	
		Totalmente de acuerdo	70	58.33	29.17

8	Considero que los medios de comunicación interna, como el intranet, boletines, murales, webs, correo electrónico, etc, son efectivos y útiles para canalizar la información de la entidad.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.			
		De acuerdo.	77	64.17	32.08
		Totalmente de acuerdo	43	35.83	
9	Considero que la Comunicación interna fluye adecuadamente de los(as) Jefes(as) al personal a su cargo, y viceversa.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.			
		De acuerdo.	32	26.67	13.33
		Totalmente de acuerdo	88	73.33	
10	Tengo conocimiento de todas las herramientas de usuario del correo institucional.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.			
		De acuerdo.	73	60.83	30.42
		Totalmente de acuerdo	47	39.17	
CLIMA LABORAL - ADAPTABILIDAD					
11	Puedo manejar cualquier cambio de funciones y/o responsabilidades que se me asigne.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.			
		De acuerdo.	18	15.00	50.00
		Totalmente de acuerdo	102	85.00	
12	Me considero una persona flexible, con apertura al cambio, sin importar cuan constante sea.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo	2	1.67	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	13	10.83	
		De acuerdo.	40	33.33	43.75
		Totalmente de acuerdo	65	54.17	
13	Considero que mi organización siempre brinda nuevas tareas al personal.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.			
		De acuerdo.	29	24.17	50.00
		Totalmente de acuerdo	91	75.83	

14	Estoy dispuesto a que me brinden nuevas responsabilidades y poder participar de ellas.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.			
		De acuerdo.	76	63.33	50.00
		Totalmente de acuerdo	44	36.67	
MOTIVACIÓN LABORAL - M.INTRÍNSECA					
15	Me causa propia satisfacción al realizar y/o cumplir con las tareas que se me asignen.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	18	15.00	
		De acuerdo.	39	32.50	42.50
		Totalmente de acuerdo	63	52.50	
16	16. Mi jefe me felicita cada vez que hago un buen trabajo y/o obtengo buenos resultados.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.	5	4.17	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	7	5.83	
		De acuerdo.	77	64.17	45.00
		Totalmente de acuerdo	31	25.83	
17	Me importa que mi jefe me brinde retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.	11	9.17	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	15	12.50	
		De acuerdo.	21	17.50	39.17
		Totalmente de acuerdo	73	60.83	
18	Me motiva cuando mi jefe reconoce el buen trabajo que realizo.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	22	18.33	
		De acuerdo.	59	49.17	40.83
		Totalmente de acuerdo	39	32.50	
19	Considero importante estar motivado ya que de esa manera realizo mejor mis funciones.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	8	6.67	
		De acuerdo.	13	10.83	46.67
		Totalmente de acuerdo	99	82.50	
MOTIVACIÓN LABORAL - M.EXTRÍNSECA					
20	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	25	20.83	
		De acuerdo.	61	50.83	39.58
		Totalmente de acuerdo	34	28.33	

21	Las remuneraciones están a nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.	Totalmente en desacuerdo.	4	3.33	
		En desacuerdo.	30	25.00	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	31	25.83	
		De acuerdo.	25	20.83	22.92
		Totalmente de acuerdo	30	25.00	
22	Lo que más me motiva dentro del trabajo, es el sueldo que recibo.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	24	20.00	
		De acuerdo.	40	33.33	40.00
		Totalmente de acuerdo	56	46.67	
23	Considero que todo trabajador debe estar motivado para realizar un buen trabajo.	Totalmente en desacuerdo.			
		En desacuerdo.			
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	2	1.67	
		De acuerdo.	23	19.17	49.17
		Totalmente de acuerdo	95	79.17	
24	Mi remuneración, comparada con la que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con la responsabilidades de mi cargo.	Totalmente en desacuerdo.	2	1.67	
		En desacuerdo.	31	25.83	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	30	25.00	
		De acuerdo.	28	23.33	23.75
		Totalmente de acuerdo	29	24.17	

CV – Autor

Ejecutiva de Gestión de Personas con más de 6 años de experiencia en el desarrollo y administración del capital humano. Habilidad para negociar con sindicatos y lograr acuerdos que satisfagan a ambas partes, y capacidad para implementar procesos de evaluación de desempeño y capacitación que beneficien el clima laboral.

