UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Influencia del Clima Organizacional en la Motivación Laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR

Diana Fiorella Pineda Ruiz (0000-0003-2780-0908)

Pamela Miyilda Yalli Aguilar (0000-0002-9723-1694)

ASESOR DE TESIS

Karina Raquel Bartra Rivero (0000-0001-9879-3237)

Lima, Abril de 2018

DEDICATORIA

Dedico esta investigación con mucho amor a mi papá César, mi mamá Bechy y mi hermano Diego, quienes me impulsan en cada logro personal y profesional, siendo mi motivación y soporte constante. A José Agustín Ortiz Elías, primer director de la carrera de Administración y Recursos Humanos de la UPC, quien me inspiró a continuar con la búsqueda de la mejor forma de gestionar personas, siendo un socio estratégico para el negocio. A José Daniel Rodríguez Maza, mi primer jefe en el campo de Recursos Humanos y actual Gerente de Desarrollo Organizacional de Telefónica, quien con su ejemplo me inspiró a ir más allá de la gestión administrativa de personas, enseñándome a trascender a través de ellas e impulsándome a ser una profesional en excelencia. Sin ustedes no estaría cada vez más cerca de mi sueño. ¡Gracias!

Diana Fiorella Pineda Ruiz

Esta investigación está dedicada en primer lugar a Dios por permitirme desarrollar este trabajo de investigación, en segundo lugar, a mis padres, Felix e Hilda, por su exigencia y constancia, finalmente a mis hermanos, Luis y Aaron, por ser parte de esta experiencia. Soy el reflejo de la dedicación y gran esfuerzo de mi familia, viéndose reflejado en mi crecimiento y desarrollo profesional, exigiéndome al máximo para luchar por lo que quiero y creo. ¡Muchas gracias!

Pamela Miyilda Yalli Aguilar

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos, en primer lugar, a la entidad financiera elegida por permitirnos indagar en una de sus unidades de negocio y validar la presente investigación académica. En segundo lugar, a Karina Bartra, nuestra asesora de tesis, por exigirnos a dar lo mejor de nosotros durante el tiempo de investigación, sumando en las publicaciones académicas peruanas.

Diana Fiorella Pineda Ruiz

Pamela Miyilda Yalli Aguilar

RESUMEN

En el presente trabajo se eligió determinar la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de un determinado grupo laboral, los millennials, en una entidad financiera en el año 2017, dada la importancia y las motivaciones de esta generación en las organizaciones en la actualidad.

El propósito de este estudio explicativo es conocer la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera en un periodo de tiempo (2017). La muestra de este trabajo está compuesta por 405 empleados considerados en la generación millennials en la entidad financiera. Para conseguir la información de análisis, se aplicó el instrumento (encuesta), el cual expone dimensiones e indicadores / factores del clima organizacional y la motivación laboral. Dichas dimensiones e indicadores se determinaron de acuerdo con los valores, costumbres y prácticas de la entidad financiera elegida. El cuestionario consta de 33 ítems evaluados en una escala de Likert de cinco niveles.

Los resultados demuestran una correlación causal muy alta de 0.966 entre ambas variables, determinando una influencia significativa del clima organizacional sobre la motivación laboral de los millennials en la entidad financiera en el año 2017, aceptando de esta forma la hipótesis alternativa planteada, es decir cuando se incrementa el clima organizacional, se incrementa la motivación laboral de los millennials en esta entidad financiera.

Palabras clave: Clima Organizacional, Motivación Laboral, Millennials, Generaciones, Retroalimentación.

ABSTRACT

In the present research, we decided to determine the influence of the organizational climate on the labor motivation in a group of employees who are millennials in a financial institution in the year 2017, because the importance and motivations of this generation in the organizations nowadays.

The purpose of this explanatory study is to know the influence of the organizational climate on the labor motivation of millennials in a financial institution in a period of time (2017). The sample of this work is composed of 405 employees considered in the generation of millennials in the financial institution. In order to obtain the analysis information, the instrument (survey) was applied with dimensions and indicators / factors of the organizational climate and the labor motivation. These dimensions and indicators were determined in accordance with the values, customs and practices of the chosen financial institution. The survey consists of 33 items evaluated on a five-level Likert scale.

The results show a very high causal correlation of 0.966 between both variables (organizational climate and labor motivation), determining a significant influence of the organizational climate on the labor motivation of the millennials in the financial institution in the year 2017. In that way, the alternative hypothesis was accepted. So, we can say that when organizational climate increases, the work motivation of the millennials increases as well in this financial institution.

Key words: Organizational Climate, Labor Motivation, Millennials, Generations, Feedback.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL 6
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO 9
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 9
1.2. BASES TEÓRICAS 18
1.2.1. Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL 18
1.2.2. Variable dependiente: MOTIVACIÓN LABORAL 33
1.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES 43
CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN 45
2.1. Planteamiento del problema 45
2.2 Formulación del Problema 47
2.2.1 Problema General 47
2.2.2 Problemas Específicos 47
2.3 Formulación de las Hipótesis de Investigación 48
2.3.1 Hipótesis General: 48
2.3.2 Hipótesis específicas 48
2.4 Objetivos de la Investigación 49
2.4.1 Objetivo General: 49
2.4.2 Objetivos específicos 49
2.5 Justificación de la Investigación 49
2.6 Limitaciones 50
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO 52
3.1 Nivel de Investigación 52
3.2 Diseño de Investigación 52
3.3 Población / muestra 53
3.3.1 Técnica de muestreo 53
3.3.2 Criterios de inclusión de la población objetivo: 54
3.5 Técnica de recolección de datos 57

3.6 Descripción del Instrumento 58
3.7 Técnicas y procesamiento de análisis de datos 58
CAPÍTULO IV. DESARROLLO 60
4.1 Descripción de los resultados 60
4.2 Contrastación de hipótesis 66
CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS 81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84
5.1 Conclusiones 84
5.2 Recomendaciones 87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 92
ANEXO 97

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Elementos vitales de la Motivación Laboral 35
Tabla N° 2 Elementos de la Motivación Laboral 35
Tabla N° 3 Factores de Higiene organizacionales 38
Tabla N° 4 Factores de Motivación Laboral 39
Tabla N° 5 Teoría de los dos factores de Herzberg 40
Tabla N° 6 Correlación entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral 68
Tabla N°7 Correlaciones entre el Compromiso y la Motivación Intrínseca 70
Tabla N° 8 Correlaciones entre Oportunidades de Desarrollo y la Motivación Intrínseca .. 71
Tabla N°9 Correlaciones Motivación Intrínseca y Respeto y Reconocimiento 72
Tabla N° 10 Correlaciones entre la Motivación Intrínseca y Claridad y Direccionamiento 72
Tabla N° 11 Estadísticos descriptivos entre Oportunidades de Desarrollo, Respeto y Reconocimiento y Claridad y Direccionamiento 73
Tabla N° 12 Correlaciones entre el Clima Organizacional y Motivación Extrínseca 74
Tabla N° 13 Correlaciones entre el Soporte para el éxito y la Motivación Extrínseca 77
Tabla N° 14 Correlaciones entre la Motivación Extrínseca y Recursos 78
Tabla N° 15 Correlaciones entre la Motivación Extrínseca y Colaboración 79
Tabla N° 16 Correlaciones entre la Motivación Extrínseca y Feedback 79
Tabla N° 17 Estadísticos descriptivos entre Recursos, Colaboración y Feedback 80

INDICE DE FIGURAS

Figura1. Dimensiones de la visión del empleado. Adaptado de Great Place to Work (2017) en su web http://www.greatplacetowork.com.pe/ 27

Figura2. Dimensiones de la visión del líder. Adaptado de Great Place to Work (2017) en su web http://www.greatplacetowork.com.pe/ 27

Figura3. Matriz de efectividad. Adaptado de Kornferry Hay Group Perú (2017) en su web http://www.haygroup.com/pe/ 29

Figura4. Teoría de las necesidades de Maslow. Adaptado del libro de comportamiento Organizacional, Robbins y Judge (2013) 36

Figura 5. Nivel de Favorabilidad del Clima Organizacional. 61

Figura 6 . Nivel de Favorabilidad de Indicadores/ Factores de Clima Organizacional. 62

Figura 7. Nivel de Favorabilidad de Ítem de Clima Organizacional. 63

Figura 8. Nivel de favorabilidad de Motivación Laboral. 64

Figura 9. Nivel de favorabilidad de Indicadores/ Factores de Motivación Laboral 65

Figura 10. Nivel de favorabilidad de Ítem de Motivación Laboral. 66

Figura 11. Correlación de Clima Organizacional y Motivación Laboral. F. de elaboración: SPSS 68

Figura 12. Correlación de Compromiso (Clima Organizacional) y Motivación Intrínseca (Motivación Laboral). F. de elaboración: SPSS 70

Figura 13. Correlación de Clima Organizacional y Motivación Extrínseca (Motivación Laboral). F. de elaboración: SPSS 75

Figura 14. Correlación de Soporte para el Éxito (Clima Organizacional) y Motivación Extrínseca (Motivación Laboral). F. de elaboración: SPSS 77

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes Internacionales

Chaparro (2006) en su publicación académica Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de Telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas), compartió su estudio basado de una investigación en el sector de telecomunicaciones en Bogotá. A través de un estudio bajo el método descriptivo, analizaron los resultados comparando los promedios de los factores motivacionales y los factores de las dimensiones de clima organizacional según ciertas variables demográficas de una empresa privada y otra pública. De esta investigación se concluye que no existen diferencias significativas entre los resultados de ambas empresas en la relación de clima y motivación. Determinaron además que se aprecia una correlación significativa media en que a mayor claridad acerca de los objetivos, habrá una mayor valoración de la supervisión y de la retroalimentación (feedback) que se dé a los empleados. Asimismo, se encontró una asociación directa media entre la motivación de autorrealización y la percepción de recompensa (reconocimiento) por el trabajo que realizan. Por último, descubrieron una correlación con asociación negativa (-0.387) entre las variables de supervisión y recompensa. En la medida que las personas perciban de forma positiva la retroalimentación

recibida por su desempeño (reconocimiento), no perciben como buenas las recompensas que ofrece la organización. También se puede presentar a la inversa. Precisamos además que según Toro (2002), mencionado en su marco teórico como nota particular, declara que el clima organizacional regula la motivación y que esta, a su vez, se manifiesta en el compromiso de los trabajadores.

Chawla, Dokadia & Rai (2015) en su estudio Diferencias multigeneracionales en atributos de trabajo y motivación, examinaron empíricamente las diferencias en las características del trabajo y su relación con la motivación extrínseca e intrínseca entre cuatro generaciones (baby boomers, generación silenciosa, generación X y generación Y). La herramienta que se utilizó fue un cuestionario online en un grupo de trabajadores ejecutivos de empresas privadas y públicas en Nueva Dehli, India. En su estudio cuantitativo quedó demostrado que la generación X no tiene paciencia para el trabajo en equipo debido a su individualismo, mientras que para la generación Y si bien son más colaborativos, prefieren de autorrealización personal ya sea bajo trabajo en equipo o no. Asimismo, indicaron que la motivación intrínseca es más alta en la generación silenciosa, así como, la motivación extrínseca es más alta en la generación Y. Resaltaron que la generación Y tiene un carácter impaciente característico de dicha generación, por lo que a diferencia de la generación X o baby boomers, ellos requieren feedback inmediato tan frecuente como pueda ser posible y este juega un papel importante en el proceso de desarrollo del empleado de la generación Y. Asimismo, quedó demostrado que la motivación extrínseca es más alta en la generación “y” y más baja en los baby boomers. Resaltan también que la equidad en el pago, responsabilidad, independencia y logros son parte de los motivadores intrínsecos fuertes en los millennials.

Según Sánchez, Aldana, De Dios & Yurrebaso (2012) en su paper “Cómo Motivar y Motivarse en Tiempo de Crisis”, menciona que la motivación es una fuerza que impulsa a tomar una conducta determinada (p.521), indican que los motivos primarios son de características innatas, son imprescindibles para garantizar la supervivencia y los secundarios son adquiridos como el aprendizaje, crecimiento social, personal ante el entorno en el que se desarrolla (p.522). La metodología que se aplicó a este estudio fue una adecuación de un modelo de motivación laboral (el modelo ASH-Mot; Quijano y Navarro, 1998) que integraba diversas teorías clásicas como eran la teoría de necesidades de Maslow y Herzberg, la teoría de expectativas de Vroom, la teoría de la equidad de Adams, la teoría de la auto-eficacia de Bandura y la teoría de los estados psicológicos críticos de Hackman y Oldham (p.34). Aplicando este modelo integrado a una muestra de más de 1600 trabajadores de diferentes países (Chile, España, México,Portugal y Reino Unido) y de diferentes sectores de Salud. Concluyeron que Motivar y motivarse es un ejercicio cotidiano para todo trabajador (p.38), cabe resaltar que la mayoría de los encuestados eran,1985 al 1995, rango que pertenecen a los millennials, destaca que su motivación principal es conseguir el éxito personal y gozar de mayor libertad, caracterizándose por ser proactivos, creativos y capaces de asumir retos.

Según Bezos (2017), profesor en OBS Business School, en su artículo Milllennials, la regla del juego para atraer y gestionar el talento de los nuevos líderes menciona los factores de atracción de esta generación:

- Valoran las facilidades para compatibilizar vida laboral y personal.
- El dinero no les motiva.
- No creen en un trabajo “para toda la vida”.

- Son poco idealistas
- No son fieles
- Les gusta formarse
- Demandan feedback frecuente
- Buscan experiencias internacionales
- Escapan de las estructuras empresariales “tradicionales”
- Son sensibles a la cuestión de género
- Las redes sociales son sus referentes

Como lo describe el autor, las nuevas necesidades que se demandan en el mercado laboral están estrechamente relacionadas con la motivación de “Autorealización” en la pirámide de Maslow. Como se menciona en la revista Harvard Deusto Business, para atraer al talento millennials es importante ofrecer calidad de vida en el trabajo y dar opciones a una carrera, si bien es cierto el dinero es importante, los puntos anteriores lo son más.

Según Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) en su publicación académica sobre Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad, plantean un estudio experimental, descriptivo, en el cual determinaron que el clima organizacional es un componente importante en el proceso de socialización del conocimiento y la cultura. Tomando como premisa fundamental que el éxito en las organizaciones se basa en la colaboración como ventaja competitiva.

Ellos definen el concepto de clima laboral como una visión global de la organización. Indican que los componentes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: instalaciones, temperatura, nivel de contaminación, entre otros.

- Características estructurales: la estructura formal de la organización, el estilo de dirección, entre otros.
- Ambiente social: compañerismo, conflictos entre colaboradores o áreas, comunicación, entre otros.
- Características personales: aptitudes y actitudes de los colaboradores, las motivaciones, las expectativas, entre otros.
- Comportamiento organizacional: productividad, rotación, satisfacción laboral, nivel de tensión, entre otros.

El resultado del clima laboral es el producto de la percepción de estos factores; es decir, es la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Asimismo, declaran que el clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Dichos comportamientos se ven evidenciados en el nivel de sentido de pertenencia, la eficiencia y eficacia en los servicios, el impacto social y el desempeño de la organización. Estos autores mencionan que un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persiguen la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de permanencia hacia ella.

Según Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo (2011) en su publicación académica Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Confirman que actualmente existe un consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral, son variables fundamentales en la gestión de las empresas. Sin embargo, menciona que aún no se determina con claridad los efectos específicos que tienen dichas variables en el desempeño: comportamiento, productividad y relaciones sociales. A través de la aplicación de cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un grupo de trabajadores de una

empresa pública chilena, evaluaron tres dimensiones del desempeño: comportamiento, condiciones personales, rendimiento y productividad. Luego de la aplicación de la encuesta y el estudio de los resultados, ellos evidencian que sí existe una relación significativa entre el clima, satisfacción y desempeño. Asimismo, validan que el clima organizacional, efectivamente, predice el comportamiento de forma significativa, mientras que la satisfacción laboral predice el rendimiento y la productividad.

Según Marulanda & Gonzales (2016) en su paper "Entorno y Motivaciones para Emprender", indican que la motivación es un factor importante porque es una fuerza que impulsa a los emprendedores a vencer dificultades relacionadas con limitaciones que cree tener uno mismo (p.16). Dividen en dos factores, endógenos y exógenos, como motivadores de emprendimiento. La primera, factor endógeno, es un motivador de tipo personal, predomina las aspiraciones y crecimiento personal, tiene una necesidad de logro y superación para obtener el éxito e independencia y la segunda, factor exógeno, es un motivador que impone reglas tanto formales como informales, esta regla hace alusión a las limitaciones ideadas por el hombre, donde se estructuran incentivos tanto político, social o económico (p.18). La metodología que usaron es exploratoria, el cuestionario es semiestructurado con preguntas abiertas y se aplicaron personalmente. Este se aplicó a 18 emprendedores, la mayoría de ellos recibieron acompañamiento del programa de emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín (p.20). Concluyeron que la motivación, específicamente las intrínsecas son las que tienen una mayor influencia destacándose entre ellas el deseo de independencia, como segundo lugar la motivación extrínseca fue la flexibilidad en tiempos (horarios) y escuchar propuestas de mejora que contribuya su crecimiento profesional (p.26).

Antecedentes Nacionales

Castillo (2014) en su tesis titulada Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, precisa la relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Los resultados del estudio fueron extraídos de la encuesta de clima organizacional de Great Place to Work que se implementó en un grupo de colaboradores entre 25 y 40 años de edad de diferentes posiciones jerárquicas de empresa del sector privado. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010). Se descubrió que existe una relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral positiva y significativa. Es decir, es posible inferir que cuanto más favorable y elevada es la percepción de clima organizacional, mayor motivación intrínseca. Asimismo, se puede considerar que, a mayor presencia de motivación intrínseca, mayor satisfacción laboral. Resaltaron, además, que los trabajadores que ocupan posiciones de mayor nivel jerárquico perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral (4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente).

Quispe (2015) en su investigación Clima Organizacional y Desempeño Laboral en La Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas. El estudio fue basado en un enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental a través de la aplicación de un cuestionario de cada variable en un grupo de trabajadores de la Municipalidad distrital de

Pacucha. El cuestionario de ambas variables se realizó de acuerdo a la escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). Luego de analizar los resultados, determinaron que existe una correlación directa positiva moderada entre clima organizacional y desempeño de 0.743 (coeficiente de relación de Spearman).

Palma (2004), en su estudio titulado Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias, presenta un trabajo en donde estudia la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. Se trabajó en base a la Escala de medición de Clima Organizacional de Litwin (1980) y a la Escala de Motivación de Steers y Braunstein (1976); esta última se diseñó según la teoría de David McClelland para medir las necesidades de logro, poder y afiliación. La aplicación de dichos instrumentos en una muestra de trabajadores entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú, demostró una baja relación entre clima laboral y desempeño. Precisando que en profesores y trabajadores con más de cinco años de tiempo de servicio, la relación directa incrementaba, atribuyendo dicho incremento positivo a características como autorrealización e internalización de la cultura de trabajo en este último grupo.

Rivera (2014) en su tesis Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A, de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, evaluó la influencia de los factores motivacionales intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa en mención y analizó al relación entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral del mismo grupo de trabajadores basados en la teoría motivacional de Herzberg y McClelland. Para ello, se utilizó un enfoque exploratorio basado en un diseño de un

instrumento de recolección de información y aplicada en una prueba piloto. El cuestionario estuvo compuesto por 25 preguntas con opciones de respuestas de acuerdo a la Escala de Likert de cinco grados. Luego del análisis de resultados, concluyeron que a mayor motivación, mayor será el compromiso del trabajador y su moral de trabajo. Esto a su vez, conlleva a un mejor desempeño y al logro de los objetivos personales y profesionales.

Dávila & Mitta (2015) en su tesis Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "millennials" en un grupo de organizaciones, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, determinó que factores impactan en la motivación de los millennials positivamente, lo que conlleva a su retención. En esta investigación tiene un enfoque mixto; es decir, bajo un proceso sistemático, empírico y crítico de investigación se aplicó la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron las herramientas de entrevistas y encuestas en un grupo de gerentes y/o encargados de las áreas de recursos humanos de un grupo de empresas de Lima y un grupo de jóvenes estudiantes de la PUCP, respectivamente. El análisis de resultados determinó que los jóvenes se encuentran más fidelizados en una empresa cuando perciben una línea de carrera, feedback constante, flexibilidad laboral, bonos salariales y rotación de tareas. Precisan que según Victor Vroom, la fuerza motivacional de las personas se da en el valor designado a la acción (deseo) y al nivel de cumplimiento de dichas expectativas. Es decir, si los millennials perciben que es muy probable que sus expectativas se cumplan en el aprendizaje (desarrollo profesional y personal), entonces trabajará motivado y generará beneficios para la organización. Asimismo, mencionaron que el colaborador en la actualidad siempre está buscando una retroalimentación sobre el resultado de su trabajo; comentarios como "gracias", "felicitaciones", un "sigue así" o un "bien hecho", las cuales

se traducen en tácticas de retención que no implica ningún coste, solo se necesita tener una serie de gerentes preocupados por sus subordinados, que hablan, se comunican, agradecen, reconocen y elogian los méritos de los demás (Castillo, 2009, p.55). Esta generación valora las opiniones en especial la retroalimentación que pueda darse hacia su persona enfocada en una realimentación en tiempo real, resaltando así las contribuciones positivas y mejoramiento en las competencias claves.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

1.2.1.1. Definición de Clima Laboral

Sandoval (2004), maestra en Administración, profesora e investigadora, menciona en su ensayo sobre Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional que no existe definición única sobre clima organizacional. A lo largo del tiempo, diversos autores han definido clima organizacional desde conceptos objetivos como política, estructuras y reglas hasta conceptos subjetivos como colaboración y orgullo. Por ello, menciona que la definición depende del enfoque de búsqueda y análisis.

Katz y Kahn (1969) citado por Guillén (2013), en su investigación Clima Organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos dimensiones: liderazgo y

motivación, consideran que clima organizacional es el resultado de la interacción del individuo con un número de factores de características externas de la organización vista desde un enfoque global y que expresan una cultura global (p.67). Dicha interacción termina siendo un estímulo que tiene lugar como vivencia en la organización. Luego, otro enfoque empezó a tener popularidad, menciona Guillén, se renueva el concepto de clima organizacional como predominio de los factores individuales; es decir, se empieza a vincular el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, como aptitudes, actitudes y motivación.

Finalmente, se desarrolla un enfoque multidimensional de clima organizacional. En este enfoque se considera tanto el medio ambiente y las características externas de la organización como la influencia de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Autores como José María Marín, Armando Melgar y Carlos Castaño (1989), definen a clima organizacional como: "El conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros (…) es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los empleados de una organización; que ellos son quienes lo crean y se hace manifiesto por las reacciones culturales, la interpretación de realidades y métodos de acción que se caracterizan a un momento de la organización; a pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente". Lo más resaltante de este texto es que destaca que el comportamiento de un trabajador no sólo depende de factores existentes en la organización, sino que depende de las percepciones que este tenga de dichos factores. Tales percepciones dependen de las interacciones y experiencias entre características personales y organizacionales. Este último es el que se utiliza más, puesto

que utiliza como elemento fundamental la percepción que el individuo tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio ambiente de la organización.

Forehand y Gilmer (1969) citado por Segredo (2013) definen el clima organizacional como "(…) el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.97).
En el enfoque subjetivo, investigadores como Halpin y Crofts (1962) definen al clima organizacional como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el enfoque de síntesis, combina a los enfoques estructural y subjetivo, investigadores como Litwin y Stringer (1968) definen al clima organizacional como "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p. 169). Este es el concepto que está más difundido académicamente, puesto que la mayoría de los autores consultados concuerdan que al hablar de percepciones se hace posible una medición con cuestionarios.

En esa misma línea, Palma (2000) en su publicación sobre Motivación y Clima Laboral en personal de entidades financieras menciona que el clima organizacional es una expresión de la forma de pensar y hacer las cosas en una organización, las cuales se producen de acuerdo a las interacciones del pasado y presente a fin de adaptarse a una circunstancia en un entorno laboral. En ese sentido, el autor define clima organizacional como el ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influyen en su conducta.

1.2.1.2. Dimensiones de Clima Organizacional

Guillén (2013), en su investigación Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos dimensiones: liderazgo y motivación, define las dimensiones como determinantes conductuales que surgen de la interacción social y que reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción de la organización. Guillén resalta que estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones.

Segredo (2013) en su investigación Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, menciona que las dimensiones y categorías que se definen para la medición del clima organizacional giran en torno a los valores organizacionales, las creencias, las costumbres y prácticas internas. Dichas dimensiones son importantes porque su análisis permite determinar las causas de la satisfacción e insatisfacción laboral y su impacto en los cambios organizacionales. En función a las percepciones de las personas sobre los factores y/o estructuras de los sistemas de la organización (dimensiones) se desarrolla el clima organizacional, la cual a su vez induce a determinados comportamientos de las personas y dichos comportamientos impactan en el funcionamiento de la organización y, por lo tanto, en el clima organizacional, por lo que se forma un ciclo sistémico. Por lo tanto, para entender el clima organizacional, es relevante comprender el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos de la organización. He aquí la importancia de estudiar las dimensiones de clima organizacional. Litwin y Stinger (1968), según la autora, son los pioneros en definir dimensiones para analizar el clima organizacional. Ellos proponen 9 componentes o dimensiones de clima organizacional: Estructura, responsabilidad, autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el

desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto y la identificación de la organización. A partir de dicha conceptualización de dimensiones, diversas consultoras plantean dimensiones derivadas según sus investigaciones empíricas. Por ejemplo, la Consultora GESTAR, propone como dimensiones: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación. También se pueden definir dimensiones ad hoc a la organización según el sector donde opera. Por ejemplo, en el sector de salud pública en Cuba, la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) propuso el Inventario de Clima Organizacional en los equipos de dirección. Esta herramienta analiza el clima organizacional a través de cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. La autora precisa que añade la dimensión de comunicación, puesto que eventualmente el trabajo en directivos transcurre en un proceso de recepción y transmisión de la información. Cada dimensión, a su vez, está compuestas por categorías que se definen según la organización. Por ejemplo, en el presente estudio, definieron las siguientes categorías:

- Dimensión Motivación: Categorías de realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo.
- Dimensión Liderazgo: Categorías de dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.
- Dimensión Reciprocidad: Categorías de aplicación del trabajo, cuidado de bienes, retribución, equidad.

- Dimensión Participación: Categorías de compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucración en el cambio.
- Dimensión Comunicación: Categoría de estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación, estilos de comunicación.

1.2.1.3. Medición de Clima Organizacional

Segredo (2013) en su investigación Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, menciona que, según García y Bedoya, se tiene tres estrategias que permiten medir el clima organizacional:

- A través de la observación: observar el desenvolvimiento y comportamiento de los trabajadores en su entorno natural laboral, sin realizar ninguna incidencia sobre el medio ambiente.
- A través de entrevistas: aplicar tipo de entrevistas a profundidad basado en preguntas abiertas a trabajadores.
- A través de cuestionarios: aplicar cuestionarios basado en afirmaciones a trabajadores.

En este punto, la investigadora resalta a Brunet, quien posiciona a la aplicación del cuestionario escrito como el instrumento privilegiado para la evaluación del clima organizacional. Este tipo de cuestionario describe situaciones particulares de la organización, sobre las cuales el trabajador marcará hasta qué punto está de acuerdo con estas descripciones (afirmaciones). Brunet sugiere utilizar las escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

Juárez-Adauta (2012) en su publicación académica Clima organizacional y satisfacción laboral, destacan a Litwin y Stringer (1968) quienes han desarrollado cuestionarios que hacen posible la medición de las percepciones en una organización. El autor menciona además que las escalas estandarizadas y válidas académicamente para la medición de clima organizacional son las escalas mixtas de Likert y Thurstone.

Sobre la escala de Thurstone, Angulo y Mahony (2009) en su publicación académica de Aplicación del modelo de Thurstone a las pruebas sensoriales de diferencia indican que el modelo de fue originalmente aplicado a las pruebas de diferencia, puesto que permiten determinar el grado de diferencia entre dos estímulos. La escala de Thurstone se define sobre la distancia entre las definiciones de dos estímulos opuestos. La medición de dicha distancia se determina usando la desviación estándar entre las medias de ambos estímulos y a dicha distancia se le denomina el valor “d”. Entre más grande es el valor “d”, más grande es la diferencia de percepción entre los estímulos.

En relación a la escala de Likert, según Chiang, M., Salazar, M. y Nuñez, A. en su publicación académica Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal (2007) menciona que los cuestionarios de clima organizacional habitualmente se miden a través de esta escala, la cual considera una calificación por cinco puntos o niveles. Un ejemplo de este es: nivel uno como “nunca”, nivel dos como “casi nunca”, nivel tres como “a veces”, nivel cuatro como “casi siempre” y nivel cinco como “siempre”. Bajo este modelo de escala, la medición del nivel de satisfacción se hace a través del valor de coeficiente de fiabilidad, la cual es un reflejo de la suma acumulada de respuestas de nivel cuatro y cinco dividido por el total de cuestionarios respondidos. Los

coeficientes de fiabilidad aceptables varían entre un coeficiente de correlación de 0.70 (Schmitt 1996) o una opción más conservadora de coeficiente de correlación de 0.60 (Morales 2003).

Según Juárez-Adauta (2012), la medición es importante porque, citando a Tiagiuri y Litwin (1968), el clima organizacional es "una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización."

1.2.1.4. Modelos de Clima Organizacional

Segredo (2013) en su investigación Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, menciona que al estudiar el clima organizacional no sólo es necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima, sino también estudiar los métodos de diagnóstico. Tanto los elementos como los métodos permiten hacer un análisis que permite poner en evidencia la actitud de los individuos hacia la organización y, por lo tanto, su contribución al desarrollo de cambios en la organización.

En función a la definición del concepto de clima organizacional y las dimensiones propuestas por los pioneros de Litwin y Stinger (1968), sumado a la herramienta del cuestionario como herramienta privilegiada para análisis de clima organizacional propuesta

por Brunet (1987), se desarrollaron diferentes modelos de aplicación de análisis de clima organizacional a lo largo de tiempo.

En el mercado peruano precisamente los modelos más difundidos son: Modelo de Clima Organizacional propuesto por la consultora Great Place To Work y el Modelo de Clima Organizacional propuesto por la consultora Kornferry Hay Group. Este último es el que utilizaremos en nuestra investigación.

Great Place to Work (GPTW), cada año, realiza una investigación sobre el índice de satisfacción del empleado bajo el enfoque que dicha satisfacción se basa en el nivel de confianza que el empleado tiene con su jefe directo y entorno laboral. La consultora recolecta información de más de diez millones de empleados que se encuentran en aproximadamente seiscientas organizaciones diferentes en cincuenta países. Bajo este modelo se determina que los empleados consideran un excelente lugar para trabajar a aquel donde confían plenamente en las personas con quienes trabajan, sintiendo orgullo por lo que hacen y disfrutando de las personas con quienes trabajan; esto más allá del tamaño de la empresa, tipo de industria o etapa de madurez que se encuentre la misma. Utilizan dos canales de medición sobre la percepción de confianza en el entorno laboral, las cuales son llamadas ejes:

- Eje de la encuesta Trust Index: encuesta compuesta por cinco dimensiones que el modelo de GPTW considera engloban la visión del empleado: imparcialidad, credibilidad, respeto, camaradería y orgullo.

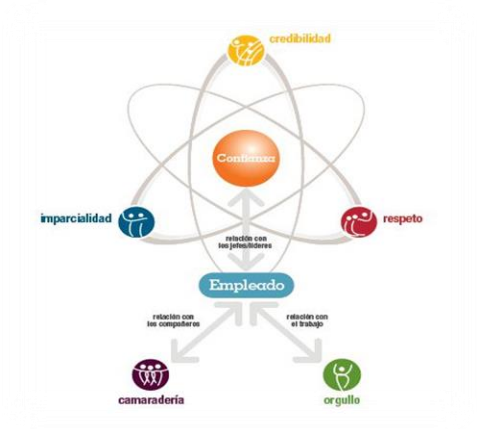

Figura1. Dimensiones de la visión del empleado. Adaptado de Great Place to Work (2017) en su web http://www.greatplacetowork.com.pe/

- Eje del Culture Audit: presentación que se organiza en base a la visión del líder, la cual se compone por nueve dimensiones: inspirando, contratando, celebrando, desarrollando, hablando, escuchando, compartiendo, cuidando, agradeciendo.

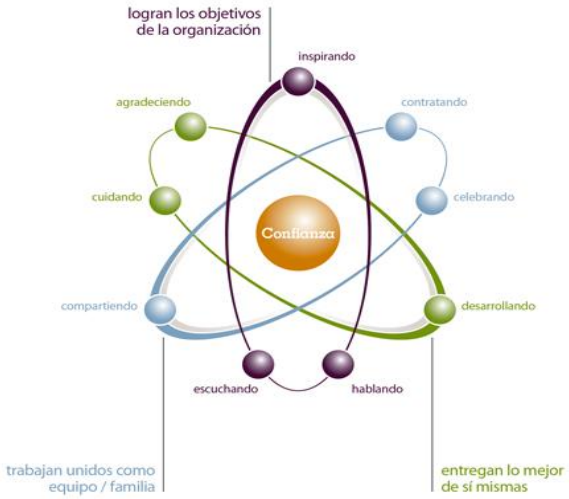

Figura2. Dimensiones de la visión del líder. Adaptado de Great Place to Work (2017) en su web http://www.greatplacetowork.com.pe/

Kornferry Hay Group, por otro lado, desde 1975 cuenta con una unidad especializada llamada Hay Group insight, la cual ha consolidado servicios de diagnóstico con base en

investigaciones globales junto con la revista Fortune y las empresas más admiradas del mundo. Cada año demuestra que la medición de la opinión de los empleados y clientes es uno de los factores que diferencia a las empresas más exitosas. Kornferry Hay Group opera en todo el mundo, por lo que más del 40% de sus encuestas son multinacionales.

El enfoque de su modelo es el compromiso, puesto que a través de sus estudios de clima laboral realizados han demostrado que los trabajadores altamente comprometidos con su organización pueden mejorar el rendimiento empresarial hasta en un 30 por ciento y que tienen más del doble de posibilidades de sobrepasar las expectativas de rendimiento que sus compañeros sin compromiso alguno. Sin embargo, recientemente, en el 2016 renovaron su enfoque, indicando que no solamente el compromiso de los colaboradores es importante, sino también la capacidad organizacional de brindar apoyo para el éxito de ellos.

Las dimensiones de este modelo están relacionadas al compromiso de colaboradores y su soporte para el éxito de la organización. Cada una de estas dimensiones, comprende factores las cuales se describirán a continuación:

- Compromiso: categorías de Compromiso en general con la organización, Nivel de esfuerzo discrecional que realiza el colaborador, Calidad y orientación al cliente, Claridad y direccionamiento, Confianza en los lideres, Cultura, Oportunidades de desarrollo, Remuneración y beneficios. Respeto y reconocimiento.
- Soporte del éxito: Categorías de Rapidez y facilidad para la adecuación al cargo, Ambiente facilitador, Autonomía y empowerment, Colaboración, Entrenamiento, Estructura y procesos, Gestión del desempeño, Innovación, recursos.

Su encuesta está conformada por 58 preguntas, las cuales se distribuyen en los factores antes mencionados.

Asimismo, Kornferry Hay Group (2017), comprende que la necesidad del negocio es alcanzar climas laborales de alta motivación y compromiso por parte de los empleados, y para ello es importante identificar a los colaboradores altamente motivados y a los colaboradores que están entrando a la curva de frustración. Para ello, diseñaron una matriz de cuatro cuadrantes llamada matriz de Efectividad.

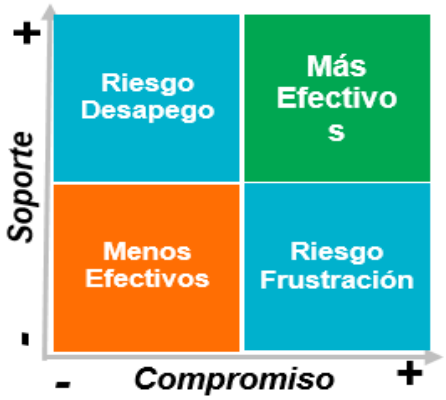

Figura3. Matriz de efectividad. Adaptado de Kornferry Hay Group Perú (2017) en su web http://www.haygroup.com/pe/

Dicha matriz se compone por cuatro cuadrantes: Más efectivos, Riesgos Frustración, Menos Efectivos, Riesgo Desapego. Considerando a los cuadrantes de riesgo de desapego, riesgo de frustración y menos efectivos como público crítico para trabajar en planes de acción de forma prioritaria. Kornferry Hay Group resalta que la iniciativa de realizar una encuesta es exitosa siempre y cuando los resultados se convierten en cambios y acciones que apoyen la estrategia del negocio.

Ambos modelos utilizan la escala de medición de Likert, la cual por cada pregunta dan una escala del 1 al 5 como respuesta, donde 1 representa el nivel más bajo de descrita como una percepción de “nunca sucede” y 5 representa el nivel más alto descrita como una percepción de “siempre sucede”. Asimismo, las notas de favorabilidad resultan del conteo de las puntuales de 4 y 5. Dando como resultado índice de favorabilidad de satisfacción o compromiso, según sea el caso, el resultado de favorabilidad promedio de las unidades de la organización. Asimismo, el ranking que manejan es bastante similar, componiéndose por: Clara Fortaleza cuando es mayor al 75%, moderada Fortaleza cuando está entre 50% y 75%, Oportunidad de Mejora cuando está entre 20% y 50% y alerta cuando es menor a 20%.

Para la presente investigación, utilizaremos la metodología Kornferry Hay Group, la cual mide el índice de favorabilidad del compromiso de los empleados. De esta desprendimos las preguntas relacionadas a clima laboral como satisfacción del empleado y las preguntas relacionadas a la motivación tanto intrínseca como extrínseca.

Como mencionó Segredo, la importancia del diagnóstico del clima organizacional se da por la retroalimentación que se puede obtener del análisis de las dimensiones acerca de los procesos que impactan en el comportamiento organizacional. El resultado de este análisis permite a su vez el desarrollo de planes de mejora con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento.

1.2.1.5. La importancia del Clima Organizacional en los Millennials

Molinari (2011) en su libro Turbulencia Generacional, menciona que para la generación millennials la percepción sobre el clima organizacional es un factor decisivo en sus elecciones y decisión de tiempo de permanencia en una empresa. Esto porque básicamente buscan la comunicación continua y transparente, y el clima laboral les da esa primera percepción y garantía. Moliari analizó el contexto laboral perfecto para esta generación. Los siguientes criterios fueron los más valorados: velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima organizacional, buenos jefes, buenas relaciones, ambiente informal, participación equitativa y celebración. El autor además menciona que para retener a esta generación es fundamental la mejora en la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigo con foco en el reconocimiento y el aprendizaje.

Casado (2015), por su parte, en su libro El Mantra del Talento sustenta que la generación millennials busca el refuerzo de la autoafirmación y realización personal, y esto sólo se puede lograr en un contexto de buen clima organizacional. Casado además menciona que los incentivos no monetarios son un 24% más efectivos que los monetarios a la hora de mejorar la productividad de esta generación. Como incentivo no monetario considera el clima organizacional, por ejemplo. Estas conclusiones están en línea con otras investigaciones sobre la motivación en el entorno académico y empresarial, que asegura que el dinero no es lo que más les importa a los nuevos empleados, sino la posibilidad de que hagan algo diferente, y que, sobre todo, se les reconozca su trabajo. A esto último se le considera un incentivo mucho más potente.

Jabary (2015) en su publicación Cómo gestionar y formar a la generación de los Millennials menciona que el 50% de la fuerza laboral estará formada por millennials en el 2020 y que dicha cifra se incrementará a 75% de la fuerza laboral del 2025. En su investigación, los principales rasgos que identificaron de esta generación son: destreza con las tecnologías y convicción de que esta te hace la vida más fácil, profesionales multitareas, buenos colaborando y trabajando en equipo, acostumbrados a recibir reconocimiento y recompensa de forma instantánea, impacientes y especialmente preocupados por el equilibrio entre profesional y personal, por lo que buscan flexibilidad en el trabajo. El 68% de los responsables de contratación en el Perú, según lo recolectado por Jabary, menciona que es complicado gestionar a los millennials. Por lo tanto, es importante entender su perspectiva de desarrollo y formación para atender sus necesidades y gestionarlos mejor.

Por último, es importante tomar en cuenta que el entorno laboral también está cambiando. Pawel (2017) en Transformación ágil en la organización de proyectos – temas, condiciones y desafíos, menciona que los desafíos de los negocios han pasado por un proceso de transformación. El mercado, hoy por hoy, demanda desafíos como maximizar la eficiencia, reducir el ciclo de los proyectos, mejorar la comunicación y cooperación entre los equipos de trabajo y desarrollar la cultura organizacional correcta que pueda sostener las nuevas acciones ante estos desafíos y la generación millennial está participando de estos nuevos desafíos. Es por ello la importancia de resaltar como la comunicación y el desarrollo de una cultura ad hoc a las nuevas demandas se han convertido en grandes desafíos en los negocios actuales.

1.2.2. Variable dependiente: MOTIVACIÓN LABORAL

1.2.2.1. Definición de la Motivación Laboral

Según Herrera, Ramírez, Roa & Herrera (2004) en su paper Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales, detalla el significado e historia de la Motivación, definiendo esta que proviene del latin *motus*, que significa "movimiento", es decir motivación es lo que incentiva a un individuo a realizar o hacer algo. Esta corresponde a una conducta humana como el comportamiento y representa principalmente lo que determina en una persona mediante una acción, luego esta se transporta hacia un objetivo (dirección) y sea constante en sus intentos para lograrlo (mantenimiento).

Herrera interpretó la evolución de la motivación de la siguiente manera (p.2)

- Desde los años 20 a mediados de los 60, se impulsó por el estudio psicoanalítico y del drive, el concepto que predominó fue el homeostasis que estuvo asociada a la conducta subhumana, particularmente, en la investigación experimental sobre: conducta motora, instinto, impulso, arousal, drive y energetización. Los psicólogos buscaban la relación que entre el equilibrio y los factores externos.
- A partir de los años 60, nace las teorías cognitivas sobre motivación, centrándose en el interés del rendimiento, enfatizando la vida de las personas.
- en los años 70 hasta la actualidad, se viene desarrollando la motivación cognitiva, orientado en el autoconcepto como la base de cuestionamiento.

Sobre la palabra motivación, Dennys (2001) profesor del departamento de psicología, Neurociencia y Comportamiento de la universidad McMaster, Canadá, quien realizó una investigación sobre la Evolución de la Motivación, destaca que la motivación tiene influencia por ciertos factores como el de supervivencia y de la reproducción, factores claves que el ser humano ha vivido para poder trascender en las futuras generaciones y no quedarse en la mortalidad. Otros factores que Dennys menciona como influencia de la motivación es la competencia, el egoísmo y altruismo, hacen también que ante una necesidad genere la motivación.

Asimismo, Hebert y Govern (2009) en su libro Motivación, específicamente en el capítulo 2, menciona también que la motivación nace ante una necesidad (privación) esta genera una fuerza que dirige la conducta viéndose reflejada en el desempeño, mientras más motivado se encuentre mejor desempeño se obtendrá. Hay competencias internas influenciadas por instintos y externas que parten de una necesidad.

El concepto motivación que cada vez toma más relevancia a nivel laboral, según Newstrom (2011), en su libro Comportamiento humano en el trabajo, define motivación laboral como un conjunto de fuerzas (internas y externas) que hacen que el colaborador decida una acción y actúe de cierta forma, esta conducta esta direccionadas de cierto modo al logro de los objetivos organizacionales. En síntesis, Newstrom, define como una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada colaborador y estos tienen un interés vital (p.107):

Tabla N° 1 Elementos vitales de la Motivación Laboral

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Dirección y enfoque de la conducta	Factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño.
Nivel de esfuerzo	Contraer compromiso con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante.
Persistencia de la conducta	Mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro.

Nota. Se ha extraído la información del libro de Comportamiento humano en el trabajo, Newstrom (2011)

También Robbins y Judge (2013) en su libro de comportamiento Organizacional, define motivación laboral como el esfuerzo del individuo de lograr una meta, esta se refleja en un interés particular, por parte del colaborador, relacionado con el ámbito laboral, también esta subdividida en tres elementos (p.202).

Tabla N° 2 Elementos de la Motivación Laboral

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Intensidad	La cantidad de esfuerzo que el individuo.
Dirección	Dirigido hacia las metas de la organización.
Persistencia	El tiempo que es capaz de mantener el esfuerzo.

Nota. Se ha extraído la información del libro de comportamiento Organizacional, Robbins y Judge (2013)

1.2.2.2. Teorías de la Motivación Laboral

A lo largo del tiempo han existido diversas teorías sobre Motivación laboral, que en conjunto han cimentado la base de su estudio y planes de mejora. Entre ellas se mencionará las que tuvieron mayor relevancia.

Robbins y Judge (2013) en su libro de comportamiento Organizacional explica acerca de la Teoría de Maslow y la jerarquización de necesidades, según Abraham Maslow, afirma que las necesidades humanas surgen de una secuencia predecible, pero a la vas clara. Cada vez que una necesidad es cubierta o es satisfecha, los individuos otorgan más importancia a las no satisfechas, las secundarias. Él ordenó las necesidades de superior a inferior, por consecuente cuando una motivación está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante (p.203). se centra en 5 niveles (5. autorrealización y satisfacción, 4. estima y estatus, 3. pertenencia y sociales, 2. seguridad e incertidumbre y 1. fisiológicas). Las necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior, las cuales se satisfacen en forma interna (dentro del individuo); mientras que las de orden superior se satisfacen principalmente en forma externa.

Figura4. Teoría de las necesidades de Maslow. Adaptado del libro de comportamiento Organizacional, Robbins y Judge (2013)

La segunda teoría, Robbins y Judge explica la teoría Teoría X- Y. El psicólogo Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo XX. Él observó que el comportamiento del líder frente a sus

subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. El consideró que según la percepción que tenga sobre sus subordinados deben de utilizar un estilo u otro de liderazgo. Por lo que identificó dos posiciones extremas que denominó Teoría “X” y Teoría “Y”. la primera se caracteriza en colaboradores que buscan evitar cualquier tipo de responsabilidad, iniciativa propia, además tienen poca ambición y buscan sobretodo seguridad y/o estabilidad laboral. Es por ello que es un grupo que debe ser supervisado constantemente. La segunda, teoría Y, se caracteriza por tener iniciativa propia, con gran poder de superación, asumir retos que contribuyan el crecimiento a nivel personal y organizacional. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio permitirá dar solución a los problemas de la organización.

La tercera teoría, también de Robbins y Judge, es la teoría que tuvo mejor impacto, fue la Teoría de los dos factores, según el psicólogo Frederick Herzberg planteó su teoría basándose de la siguiente pregunta:” *¿Qué espera la gente de su trabajo?”,* las respuestas que recibió fue lo que ayudó a definir esta teoría, dividiéndose en dos factores donde relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También llamado Teoría de Motivación e higiene (p. 205). Se entiende por motivación intrínseca o de higiene, a las motivaciones internas personales como el progreso, la supervivencia, los logros, si estas faltasen o son inadecuadas tendría como resultado un bajo desempeño. Mientras que extrínsecas o de motivación son externas, se considera el reconocimiento, las condiciones laborables, la delegación de poder, factores que le brinden independencia, estatus y poder. Este factor ayuda a aumentar la satisfacción del individuo.

Según la publicación de Amador (2013) en su publicación llamada *Teoría de los dos factores de Herzberg*, detallo los factores de la siguiente manera.

Tabla N° 3 Factores de Higiene organizacionales

Factores de higiene Organizacionales	
Sueldo y beneficios	Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
Política de la empresa y su organización	Los colaboradores están regulados por la política de una empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
Relaciones con los compañeros de trabajo	El colaborador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre existirá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta
Ambiente físico	El lugar, ya sea una oficina, un área de producción, etc. donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador
Supervisión	Hay una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
Status	El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.
Seguridad laboral	Como colaborador siempre se busca tener espacio laboral seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.
Crecimiento, madurez y consolidación	Cuando la empresa promueve, realiza ascensos, que tanto aportas a la empresa y como ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera

Nota. Extraído de la publicación llamada Teoría de los dos factores de Herzberg por Amador (2013)

Tabla N° 4 Factores de Motivación Laboral

Factores de motivación organizacional	
Logros y reconocimiento	Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.
Independencia laboral y responsabilidad	Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador

Nota. Extraído de la publicación llamada Teoría de los dos factores de Herzberg por Amador (2013)

Al tener conocimiento de estas teorías motivacionales, Newstrom (2011), en *Comportamiento humano en el trabajo un comparativo de las teorías motivacionales*, indica que Maslow se enfoca en necesidades internas, mientras que Herbzberg las interpreta y distingue por condiciones que pueden plantearse para satisfacerla. Sugieren que muchas de las necesidades inferiores (Maslow) ya fueron cubiertas, de manera que ahora están motivados en primer lugar por las necesidades y motivadores de orden superior (Herzberg). Ambas aportan una base para comprender y aplicar la modificación de la conducta (p.11 5). Newstrom da a entender que la Teoría de Herzberg es lo de hoy, los individuos están satisfechos con sus necesidades inferiores, que ahora ponen en prioridad a sus necesidades superiores. David Fischman explica claramente cómo funciona la teoría de Herzberg, sus ventajas y desventajas.

Fischman (2014), en su libro de *Motivación 360°* ahonda sobre la teoría de Herzberg detalladamente. En el libro explica que la motivación Intrínseca es más intuitiva, los individuos se basan en sí mismos, el considera que son de mejor calidad porque obtienen

una mejor motivación, y la motivación Extrínseca está más enfocado en expectativas, es externa, el individuo está a la expectativa del empleador y su valoración a su persona.

A continuación, se muestra algunos motivadores intrínsecos y extrínsecos:

Tabla N° 5 Teoría de los dos factores de Herzberg

Motivadores intrínsecos (p.100)	Motivadores extrínsecos (p.36)
- Autonomía - Sentido de competencia - Novedad - Aprendizaje - Relación, pertenencia - Trascendencia	- Reconocimiento - Premios, incentivos - Bonos - Diplomas, trofeos - Evaluación, notas - Fecha límite - Castigos

Nota. Información extraída del libro de Motivación 360° , Fischman (2014),

Como se mencionó la motivación tiene origen tanto en creencias propias del individuo como en factores externos organizacionales que impactan en las expectativas de los empleados. Una de las herramientas que actualmente utilizan las organizaciones para medir este impacto es la encuesta de clima organizacional.

Es por ello que el presente trabajo se desarrollará la Motivación según la Teoría de dos factores de Herzberg, del psicólogo Frederick Herzberg, debido a que esta teoría fue tomada como base para dar inicio a nuevas teorías teniendo como criterio la segmentación de la motivación en intrínsecas y extrínsecas, lo que se busca en este trabajo de tesis, corroborar cómo la Motivación segmentada en los dos factores influye en el clima organizacional, específicamente a la generación Millenials.

1.2.2.3. La importancia de la Motivación Laboral en los Millenials

Chirinos (2009) en su paper "Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral", hace una descripción detallada sobre Los millenials, es la fuerza disponible en el mercado laboral (p.137). afirma que es un grupo acostumbrado a recibir elogios, reconocimientos y están más sociabilizados con la tecnología. Tienden a aceptar las diferencias y suelen calificar a las personas por sus resultados y no por sus características.

Son influenciado básicamente por factores extrínsecos que pueda recibir de su entorno laboral. Entre sus características se define lo siguiente (p.140).

Personalidad de Millenials:

- Busca la felicidad
- Trabajo en equipo
- Pensamiento social y activo
- Orientado al logro
- Búsqueda de la mejor oportunidad laboral (flexibilidad de tiempos, remuneración)
- Excelente formación académica.

Esta generación tiene un perfil muy exigente y sobretodo competitivo, por ello las organizaciones buscan balancear la vida personal y laboral, debido a que ellos valoran la equidad en ese aspecto.

Las organizaciones tienen como reto retener a esta generación, por ello buscan plantear propuestas imposibles de rechazar, ofrecerles crecimiento profesional, libertad de decisión,

nuevos proyectos, capacitación (motivación intrínseca), para luego liderar proyectos de gran envergadura (motivación extrínseca) y así poner en práctica lo aprendido a través de su estadía en la organización.

Por ello Chirinos define 3 características puntuales de motivación en esta generación: Recompensa**,** se debe desarrollar un entorno creativo donde pueda explayarse libremente, demostrarle confianza que tengan claro que confían en ellos, que sus funciones son importantes. Adicionalmente darle feedback de sus éxitos y retroalimentación de las funciones que podría mejorar, *Retos***:** los desafíos forman parte del éxito y nivel de competitividad. Por ello es recomendable crear un entorno de trabajo variado y con objetivos en 3 tiempos, corto, mediano y largo plazo, incentivando su creatividad y habilidades, *Transparencia*: se sienten augusto cuando su superior está comprometido con su equipo, es justo y es minucioso, incentivando que los colaboradores ahonden en puntos débiles o vacíos, así puedan darle un feedback positivo.

Según Dale Carnegie Training (2015) en su artículo ”6 Estrategias exitosas para motivar a los Millenials en el trabajo”. Sostienen que hoy en día las organizaciones toman mayor atención a los Millenials, ya que estos se caracterizan por vivir el día, le ponen intensidad a lo realizan y no son reacios a los cambios, muy por el contrario, gusta salir de lo rutinario en innovar. Respecto al lado empresarial, las organizaciones se encuentran en una encrucijada tratando de encontrar un equilibrio en lo personal y laboral de los millenials para mantenerlos motivados. Es por ellos de Dale Carnegie propone 6 estrategias, donde organizaciones de gran envergadura desarrollan para mantener motivados a esta generación tan exquisita.

- Darles apoyo cuando lo necesiten, por lo general los millenials solicitan autonomía al momento de realizar sus funciones, sin embargo, también necesitan la dirección cuando surgen problemas o ayuda a solucionarlo.
- Flexibilidad de horarios, se debe buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal para que ambas partes estén tan favorecidos una de la otra.
- Confianza en el jefe inmediato, es crucial que los millenials sientan que su superior más que un jefe es su "amigo", teniendo una relación ssu labor profesional con confianza y apoyo.
- Interés del jefe en su vida personal, se entiende que los millenials buscan equiparar tanto lo personal como lo profesional, dicho esto también busca tener en un punto medio a sus compañeros de trabajo, que no solo sea participe a nivel laboral, también a nivel personal.
- Confianza en la capacidad de liderazgo de alta dirección, es importante tener claro las metas y objetivos de la organización, para que entiendan el sentido de sus funciones dentro de la organización.
- Apoyo e interés para la salud y bienestar, deben saber que la organización se preocupa por ellos en estas áreas es importante buscar el bienestar y equilibrio en sus vidas.

1.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Clima Organizacional: Segredo (2013) extrae la definición según Litwin y Stringer (1968), ellos definen al clima organizacional como el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Motivación Laboral: Newstrom (2011) define motivación laboral como un conjunto de fuerzas (internas y externas) que hacen que el colaborador decida una acción y actúe de cierta forma, esta conducta esta direccionadas de cierto modo al logro de los objetivos organizacionales.

Millenials: Chirinos (2009) define, grupo de personas nacidas entre los años 1980 al 2000, en un periodo de transición a nivel tecnológico, se caracterizan por su proactividad, por estar a la vanguardia en tecnología y orientados al logro.

Generaciones: Chirinos (2009) extrae según Gilburg (2007) el termino generación, es referido a un grupo de edad que comparten un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.

Feedback: Baker, Perrault, Reid & Blanchard (2013) definen el feedback como un proceso de comunicación dinámico ocurriendo entre dos personas que expresan información respecto al rendimiento en el logro de las actividades en el trabajo.

CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

Hoy en día el mundo está viviendo una tercera revolución liderada por la era digital, la cual trae consigo una nueva generación poblacional que vive en adaptación constante a los cambios tecnológicos, una nueva forma de operar en los negocios orientado a la rapidez y experiencia en el cliente, y una nueva forma de pensar, rompiendo barreras de tiempo y espacio con la globalización. Este nuevo contexto demanda que las organizaciones se renueven permanentemente para no quedarse obsoletas y mantener su excelencia operativa.

Está demostrado que lo más valioso dentro de las organizaciones es el factor humano, por lo que uno de los mayores desafíos empresariales hoy en día es aprender a gestionar e interactuar con una nueva generación: los millennials, la cual está empezando a ser protagonista en este nuevo entorno de mercado laboral.

También está demostrado que el clima organizacional tiene mucho que ver con la forma en que se relacionan e interactúan las personas en el trabajo y cuan motivadas se encuentran para el logro de sus objetivos. Es así que cuando se habla de interacción o interrelación observamos que la mayoría de empresas cuentan con trabajadores pertenecientes a la Generación Y (millennials), los cuales en su mayoría son dirigidos por colaboradores

generación X, este tipo de relación tiende a ser dificultosa y hasta a veces conflictiva (Erickson 2009), ya que muchas veces la impaciencia de la generación Y, contrastada con la actitud de trabajo duro de la generación X, genera roces, poca comunicación y tiene un impacto en la motivación laboral del colaborador. Por lo tanto, es un desafío para las empresas aprender a administrar la nueva diversidad y las interacciones entre las nuevas generaciones.

En este contexto, la empresa donde se recogerá la muestra de estudio es una entidad financiera peruana que ha acompañado desde siempre el progreso del Perú y que sigue siendo partícipe en su historia. Esta entidad financiera es consciente que para continuar su transformación con foco a un mejor servicio orientado al cliente debe transformarse desde su activo más valioso: las personas. Su factor humano es crucial y es la base de su fuente de inspiración y excelencia, por ello buscan asumir cambios culturales, renovando su propósito de negocio y dando un nuevo enfoque a su cultura organizacional.

Con esta investigación, vemos pertinente que la entidad financiera determine el impacto de su clima organizacional en la motivación laboral de sus colaboradores millennials, que conforman más del 70% del total de empleados de la organización. Para ello, se realizó una revisión sistemática de información relevante sobre el clima organizacional y motivación laboral, así como la importancia de esta para los millennials. Con esto, pretendemos conocer cuáles son los factores del clima organizacional que tienen un impacto directo en la motivación de esta nueva generación, de tal forma que podamos contribuir con un aporte interesante para la organización, pues si bien es cierto este tema ha sido ampliamente documentado, ninguno se ha aplicado a la realidad empresarial financiera en nuestro país.

2.2 Formulación del Problema

Frente a todo lo anteriormente expuesto esta investigación permite responder a las siguientes preguntas:

2.2.1 Problema General

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017?

2.2.2 Problemas Específicos

1. ¿Cuál es el impacto del compromiso de clima organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017?

2. ¿De qué forma influye el clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017?

3. ¿Cuáles son los indicadores de soporte para el éxito de clima organizacional que tiene mayor impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017?

2.3 Formulación de las Hipótesis de Investigación

2.3.1 Hipótesis General:

El clima Organizacional influye en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

2.3.2 Hipótesis específicas

1. Existe un impacto significativo entre el compromiso organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

2. Existe influencia del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

3. Existe indicadores de soporte para el éxito de clima organizacional que tienen mayor impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el 2017.

2.4 Objetivos de la Investigación

2.4.1 Objetivo General:

Determinar la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017. De los cuales se desprenden los objetivos específicos.

2.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar el impacto del compromiso de clima organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

2. Analizar la influencia del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

3. Identificar los indicadores de soporte para el éxito de clima organizacional que tiene mayor impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el 2017.

2.5 Justificación de la Investigación

Almagro y Vizcaíno (2004) en su libro Expertos en personas describen que “dado que la percepción de las características del sistema organizacional repercute sobre las motivaciones y el comportamiento de las personas, las consecuencias para la organización

son evidentes, como, por ejemplo, en productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.”.

Basándonos en las investigaciones descritas como en el párrafo anterior, consideramos que la motivación es la fuerza que mueve al comportamiento de las personas y que el clima organizacional, concebido como la percepción del entorno laboral, puede llegar a ser un factor influyente en dicha motivación, más aún en la generación Y (millennials) que es particularmente influenciada por el nivel de comunicación e interacción recibida en su entorno laboral.

Por lo tanto, la influencia de determinados factores organizacionales del clima organizacional en la motivación laboral cobra relevancia para la gestión, rendimiento y productividad de la organización. El análisis y gestión de las dimensiones de clima organizacional como la utilizada por Kornferry Hay Group y teorías de motivación como la de Herzberg se vuelven relevantes en la gestión de equipos inmersos en un entorno de transformación digital y el nuevo protagonismo de los millennials en las organizaciones de hoy.

2.6 Limitaciones

Una de las principales limitaciones es la poca bibliografía académica sobre los millennials en nuestro país, existe bastante información del perfil de millennials de países desarrollados como Estados Unidos, mas no en el contexto peruano.

Salvo lo antes mencionado, no existieron mayores limitaciones que afecten la calidad de los resultados, puesto que se contó con la colaboración de nuestros jefes dentro de la entidad materia de investigación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1 Nivel de Investigación

La investigación tiene un alcance explicativo (correlacional causal), con un enfoque cuantitativo, pues lo que se propone en el presente trabajo es vincular las variables en cuestión, clima organizacional y motivación laboral en un contexto específico, la entidad financiera peruana, en un periodo determinado, 2017.

Según Fernández y Baptista (2014) en su libro de Metodología de la Investigación, explica claramente que la correlación tiene como finalidad conocer la relación de dos o más variables, en un contexto especifico, luego se puede vincular, pudiendo incluir en varios escenarios (p. 93).

También detalla que la correlación casual, es la relación entre una o más variables que suscitan en un momento dado, y tiene como objetivo saber cómo se comporta estas variables al interactuar con otras que están de cierto modo vinculadas (p.94).

3.2 Diseño de Investigación

La presente investigación es de base no experimental de corte transversal. Es no experimental porque no se manipularán las variables independientes y se analizaron ambas

variables en su contexto. La herramienta de medición que se usará será el cuestionario de preguntas que recogerá la información en un solo periodo de tiempo.

El grupo específico en este caso son las personas, nacidas entre el año 1980 al 2000, los millennials, la nueva fuerza laboral y lo que se quiere evaluar son las variables que son tema de estudios para el periodo 2017, siendo esta con investigación transversal, porque se recolectará data en un momento especifico, 2017, de esta manera se podrá describir variables y analizar la relación entre ellas y con un enfoque cuantitativo pues su instrumento de recojo de información es la encuesta.

3.3 Población / muestra

La población estará conformada por todos los trabajadores de las agencias de una entidad financiera peruana tanto de Lima como de provincias, nacidos entre el año 1980 al 2000, los millennials. Asimismo, está conformado por ambos géneros con un periodo de permanencia mayor a 6 meses. Estos son 5,000 colaboradores aproximadamente.

3.3.1 Técnica de muestreo

El tamaño de la muestra ha sido obtenido mediante criterios no probabilísticos de muestreo intencional, por razones de acceso y disponibilidad muestral.

La muestra con un nivel de confianza del 99% y margen de error de 5% es de 405 colaboradores.

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{(z^2(p*q))}{N}}$$

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
z= Nivel de confianza deseado
p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)
q=Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la poblacion

3.3.2 Criterios de inclusión de la población objetivo:

Todos los colaboradores nacidos entre el año 1980 al 2000 tanto de género femenino como masculino de la red de agencias a nivel nacional con un periodo de antigüedad de 6 meses como mínimo.

Operacionalización de variables

MATRÍZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSIONES	**INDICADORES/ FACTORES**	**ÍTEMS**	**NIVELES O RANGOS**
Compromiso	Oportunidades de Desarrollo (1-2-3)	1. Mi superior inmediato dedica tiempo acompañándome en mi desarrollo. 2. En la empresa existen oportunidades para crecer profesionalmente. 3. En la empresa existen otras oportunidades de desarrollo profesional (beneficios como rotaciones, asignaciones especiales, proyectos).	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
	Respeto y Reconocimiento (4-5-6)	4. Me siento conforme con el equilibrio entre mi vida profesional y personal que incentiva la empresa. 5. La empresa se interesa por el bienestar de sus colaboradores. 6. Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.	
	Claridad y direccionamiento (7-8-9)	7. Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de la empresa. 8. Los planes en mi empresa son ejecutados dentro de los plazos y estándares definidos. 9. La empresa tiene planes correctamente definidos para el logro de objetivos.	
Soporte del éxito	Recursos (10-11)	10. Tengo la información necesaria para hacer bien mi trabajo. 11. Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva.	
	Colaboración (12-13-14)	12. Los líderes de la compañía promueven el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización. 13. Mi equipo de trabajo recibe el soporte adecuado de las áreas con las que interactúan. 14. Existe trabajo en equipo y cooperación dentro de mi grupo de trabajo.	
	Feedback (15 – 16)	15. Recibo frecuente retroalimentación sobre cómo realizo mi trabajo. 16. Tengo una clara idea de los resultados que se esperan de mi trabajo.	

MATRÍZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL			
DIMENSIONES	**INDICADORES / FACTORES**	**ÍTEMS**	**NIVELES O RANGOS**
Motivación Intrínseca	Autonomía (1 – 2 – 3)	1. Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo de manera efectiva. 2. Existen oportunidades para proponer e implementar mis ideas. 3. Me siento con la libertad de proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas.	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
	Relación, Pertenencia (4 –5)	4. Me siento motivado por hacer más de lo que mi puesto me exige. 5. Siento orgullo de trabajar en esta empresa.	
	Adecuación al cargo (6 – 7)	6. Mi trabajo me permite realizar tareas interesantes y desafiantes. 7. Mis aptitudes y habilidades son aprovechadas en el cargo que ocupo.	
Motivación Extrínseca	Confianza en los líderes (8 – 9 – 10)	8. Tengo confianza en los líderes de esta empresa. 9. En términos generales, la empresa es liderada en forma efectiva. 10. Los líderes de la empresa se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores.	
	Entrenamiento (11 – 12)	11. La empresa ofrece el entrenamiento necesario para realizar adecuadamente mi trabajo. 12. Tengo el tiempo necesario para aprovechar oportunidades de capacitación y desarrollo en la empresa.	
	Remuneración y Beneficios (13 – 14 – 15)	13. Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado. 14. Estoy satisfecho con los beneficios otorgados por la empresa. 15. Cuanto mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración.	
	Innovación (16 –17)	16. En esta empresa existen prácticas formales y concretas para premiar las conductas innovadoras.	

		17. En esta empresa se asignan los recursos necesarios para la innovación de productos y servicios (presupuesto, tiempo, etc.).	

3.5 Técnica de recolección de datos

El objetivo de la recolección de datos es validar que el clima organizacional sí impacta en la motivación laboral y, por ende, en el comportamiento de los colaboradores millennials dentro de su entorno laboral. Es decir, se utilizó el clima organizacional como variable independiente que interviene en la motivación laboral (variable dependiente) impactando finalmente en el comportamiento individual de los colaboradores millennials.

En la investigación se adaptó la encuesta trabajada en la organización a partir del modelo Kornferry Hay Group. Por ello, en la presente investigación se realizaron análisis para confirmar la fiabilidad y validez de las escalas usadas. En el caso de la fiabilidad, se usó el valor Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de las escalas. Para el caso de la validez, se ha usado la validez concurrente, mediante el análisis de correlaciones y análisis factorial. Después de realizado el análisis se encuentra que en la consistencia interna de la escala de Clima Organizacional, el valor Alfa de Cronbach es de α=0.854, un valor alto que demuestra que la escala es fiable. En el caso de la escala de motivación laboral, el valor Alfa de Cronbach es de 0.856, indicando altos niveles de fiabilidad.

Para analizar la validez concurrente de las escalas se usó el Análisis Factorial con rotación Varimax. El análisis de las condiciones de aplicación, indica que la data puede ser sometida

al Análisis Factorial (Determinante de la matriz = 0.018; Kaiser-Meyer-Olkin = 0.818; X2 de Bartlett = 752.921, gl=28, p<0.001).

3.6 Descripción del Instrumento

Para la medición de las variables de la investigación se utilizó una escala de medida ordinal usando la técnica de la encuesta cuyo instrumento el cuestionario se compone de 33 afirmaciones que corresponde a una escala de Likert con frecuencia de cinco valores (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca). Las afirmaciones relacionadas a la variable de clima organizacional están asociadas a 6 factores: oportunidades de desarrollo, respeto y reconocimiento, claridad y direccionamiento, recursos, colaboración y feedback. Las afirmaciones relacionadas a la variable de motivación laboral están asociadas a 7 factores: autonomía, relación y pertenencia, adecuación al cargo, confianza en los líderes, entrenamiento, remuneración y beneficios, innovación. Las puntuaciones sobre las afirmaciones implican una alta o baja frecuencia de favorabilidad con la percepción del clima organizacional o motivación laboral. La escala de resultados de favorabilidad va de 0 a 100% y se establecieron tres niveles en intervalos de: Bajo 0-50%, Medio 50%-75%, Alto 75%-100%. En el caso de esta investigación, coeficientes mayores 85% se consideran como clara fortaleza.

3.7 Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Todos los datos se organizaron a través de una matriz de tabulación, instalada en una Pc HP, y construida mediante el programa estadístico para las ciencias Sociales (SSPS 22). El análisis de los datos se realizó mediante la utilización de estadísticas descriptivas y de relación utilizando el SSPS. Para la validez y fiabilidad se utilizó el valor de alfa de Cronbach, el análisis de componentes principales y el análisis de correlaciones con corrección de atenuación. Para el diseño descriptivo, se utilizó estadísticas de frecuencias, de tablas cruzadas, estadísticos de contraste (análisis de Varianza) y el análisis de correlación lineal de Pearson.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO

4.1 Descripción de los resultados

A continuación, presentamos los resultados encontrados, en las variables independiente y dependiente, para ambos casos se presenta en primer lugar la explicación de las figuras y a continuación los estadísticos.

A. CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se puede visualizar en la figura No.5, se observa el nivel de favorabilidad del Clima Organizacional (87%) y de sus dimensiones, Compromiso (86%) y Soporte del Éxito (88%) obteniendo un porcentaje de favorabilidad superior al 80% en la escala de muy de acuerdo y de acuerdo, es decir que los millennials consideran que es crucial que la organización desarrolle planes de mejora para incentivar el compromiso y las acciones determinadas para el soporte para el éxito de los colaboradores.

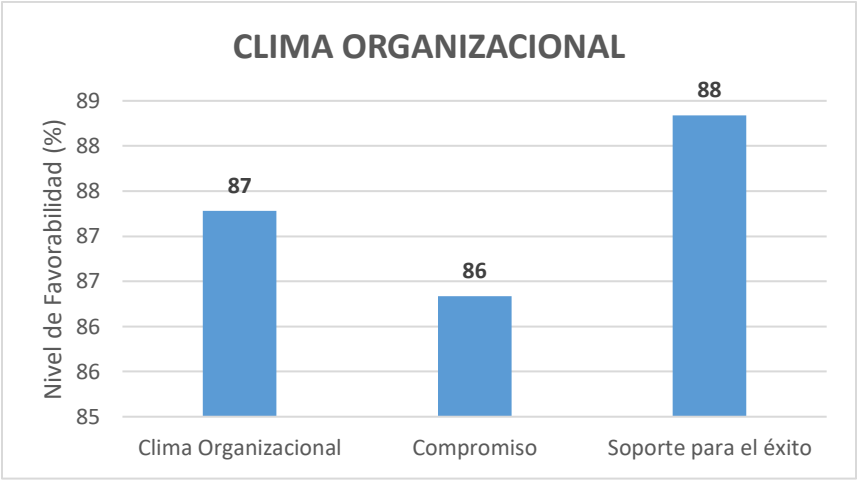

Figura 5. Nivel de Favorabilidad del Clima Organizacional.

F. de elaboración: propia basada en encuestas

A.1 Indicadores de Clima Organizacional

Los indicadores del Clima Organizacional son seis, según sus resultados, los que tuvieron una mayor ponderación fue en primer lugar Claridad y Direccionamiento (92%), en segundo lugar, se encuentra el Feedback (92%) y el tercero con mayor ponderación se encuentra los Recursos (89%). Sin embargo, también en la figura, se observa 3 factores con menor ponderación, entre ellas se encuentra Respeto y Reconocimiento (81%), Oportunidad y Desarrollo (85%) y Colaboración (86%).

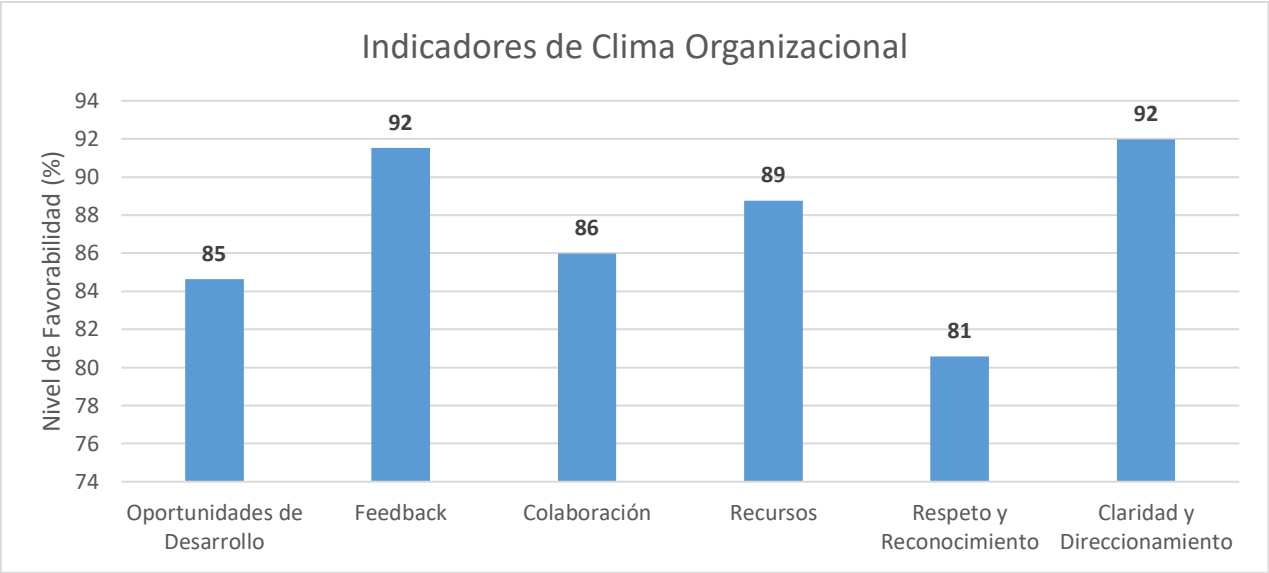

Figura 6 . Nivel de Favorabilidad de Indicadores/ Factores de Clima Organizacional.

F. de elaboración: propia basada en encuestas

A.2 Ítem de Clima Organizacional

A continuación, se presenta la ponderación de ítem correspondiente a Clima Organizacional. El ítem que tuvo una mayor ponderación fue la pregunta 14: *"Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de la empresa"* con un nivel de favorabilidad de 96%, lo que refleja que los millennials tienen claro cómo su rol cumple con el crecimiento de la organización. Por otro lado, el ítem que tuvo una menor ponderación fue la pregunta 28: *"La empresa promueve el equilibrio entre mi vida profesional y personal"* con un nivel de favorabilidad de 77%, a pesar de tener un plus cómo tener clara las metas organizacionales, aún está débil el aspecto del equilibrio de ambos aspectos vitales para los colaboradores millennials.

Figura 7. Nivel de Favorabilidad de Ítem de Clima Organizacional.

F. de elaboración: propia basada en encuestas

B. MOTIVACIÓN LABORAL

Como se puede visualizar en la figura No.8, se observa el nivel de Favorabilidad de la Motivación Laboral (84%) y de sus dimensiones, Motivación Intrínseca (87%) y Motivación Extrínseca (83%) obteniendo un porcentaje de favorabilidad superior al 80% en la escala de muy de acuerdo y de acuerdo, es decir que los millennials si se encuentran motivados de ser parte de la fuerza laboral de la entidad financiera dónde se realizó el presente estudio, viéndose reflejado a nivel intrínseco con un nivel de favorabilidad superior al 85%.

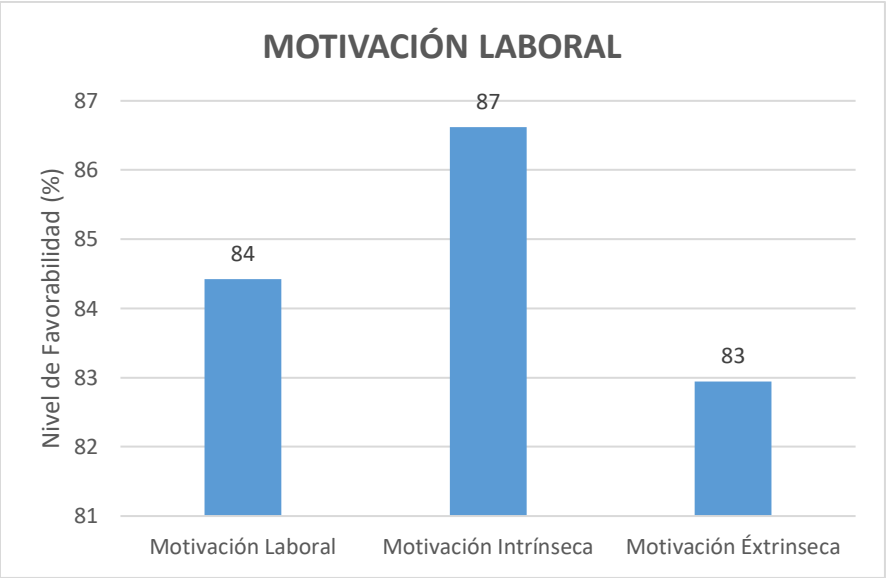

Figura 8. Nivel de favorabilidad de Motivación Laboral.

F. de elaboración: propia basada en encuestas

B.1 Factores de la Motivación Laboral

Los indicadores de la Motivación Laboral son siete, según sus resultados, los que tuvieron una mayor ponderación fue en primer lugar Adecuación al cargo (88%), en segundo lugar, se encuentra Relación y pertenencia (87%) y el tercero con mayor ponderación se encuentra los Confianza en los Líderes (87%). Sin embargo, también en la figura, se observa 3 factores con menor ponderación, entre ellas se encuentra Remuneración y Beneficio (84%), Entrenamiento (76%) y Autonomía (86%).

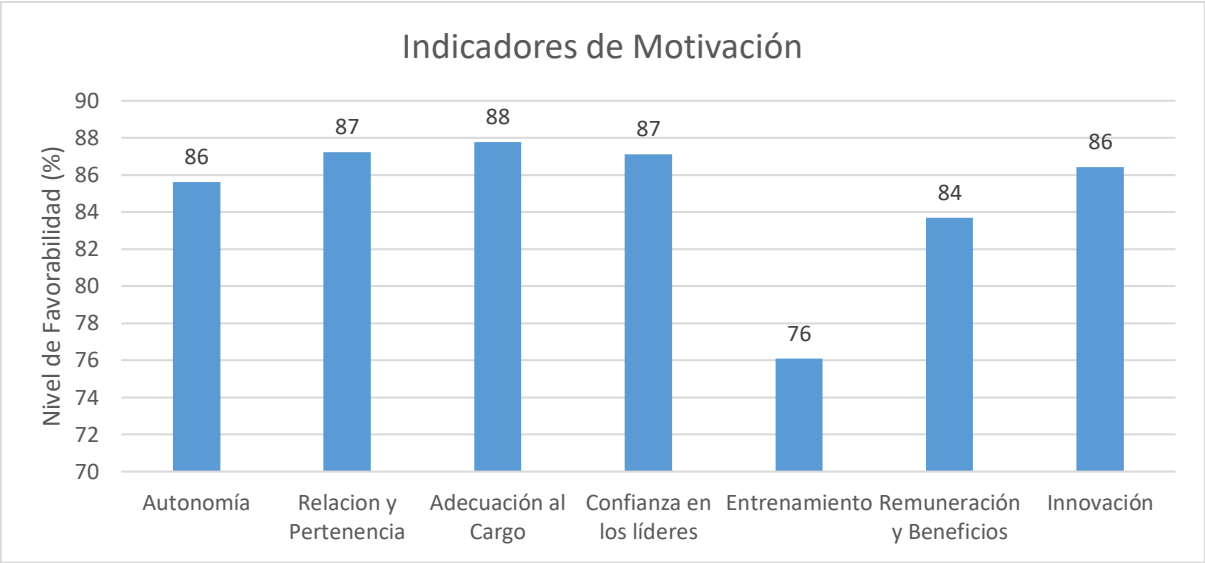

Figura 9. Nivel de favorabilidad de Indicadores/ Factores de Motivación Laboral

F. de elaboración: propia basada en encuestas

B.2 Ítem de la Motivación Laboral

A continuación, se presenta la ponderación de ítem correspondiente a Motivación Laboral. El ítem que tuvo una mayor ponderación fue la pregunta 54: *"Siento orgullo de trabajar en esta empresa"* con un nivel de favorabilidad de 92%, refleja que los colaboradores millennials sí están motivados en pertenecer a la fuerza laboral de la entidad financiera. Por otro lado, el ítem que tuvo una menor ponderación fue la pregunta 3: *"Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado"* Con un nivel de favorabilidad de 60%, refleja que, a pesar de sentirse motivado por el prestigio de la organización, aun consideran que sus funciones o capacidades no son remuneradas de manera óptima o promedio al mercado laboral. En el presente trabajo lo que se propone es cómo motivar a los colaboradores millennials para que sigan siendo parte del equipo de la entidad financiera.

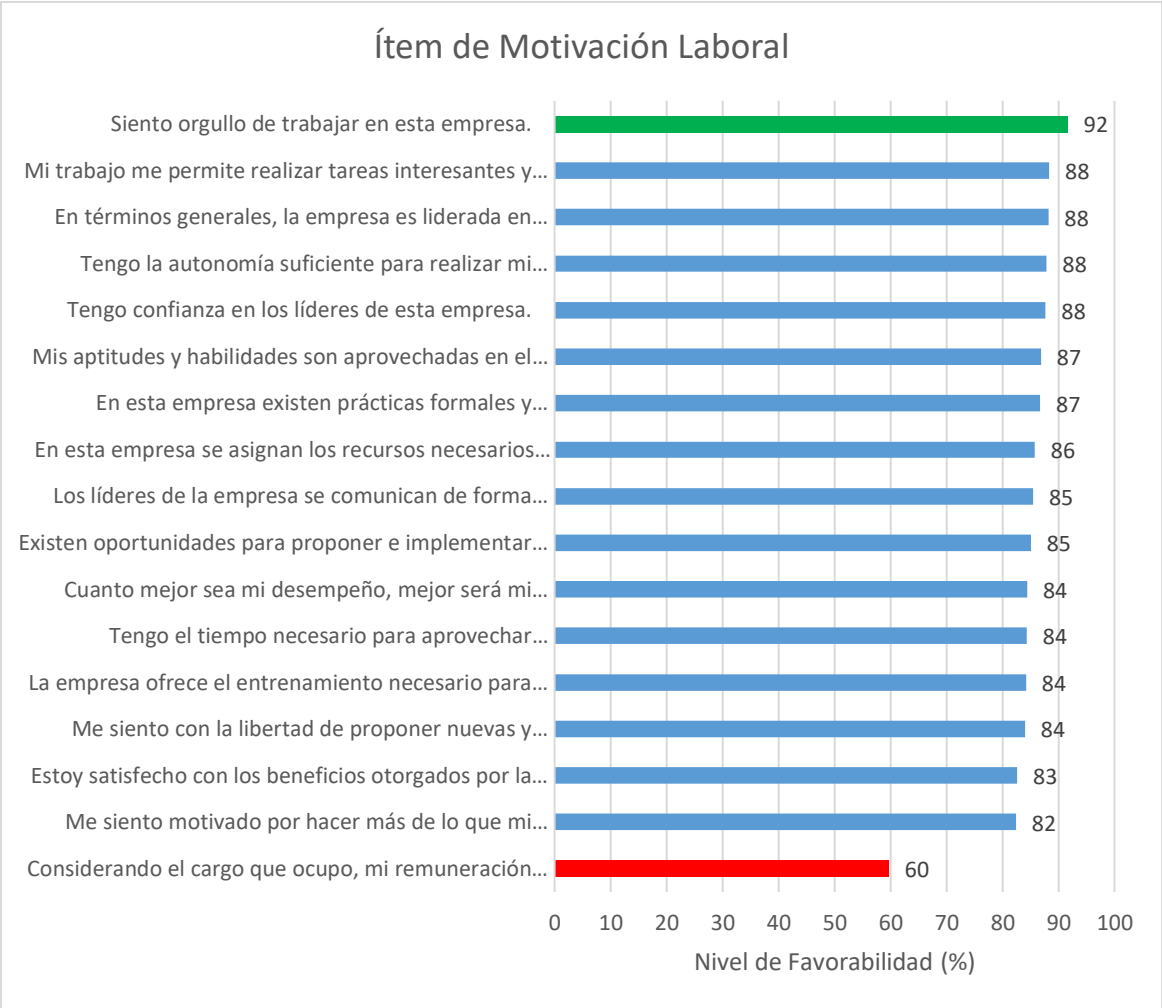

Figura 10. Nivel de favorabilidad de Ítem de Motivación Laboral.

F. de elaboración: propia basada en encuestas

4.2 Contrastación de hipótesis

La técnica de estadística que se consideró conveniente utilizar para la comprobación de las hipótesis es la r de Pearson. Es un estadístico que te permite relacionar dos variables (bivariada) de un mismo grupo bajo una distribución normal de tipo nominal. El fin que perseguimos es analizar las relaciones de las variables y definir sus correlaciones. El nivel de significancia que utilizamos fue del 5% (bilateral); por lo tanto, si el p-valor obtenido de

la correlación de las dos variables es menor al 0.05, estaríamos rechazando la hipótesis nula. Cabe precisar, además, que el valor de “p” es altamente significativo cuando es menor a 0.01. Por otro lado, precisamos que cuando el “r” es igual a 1, está demostrado que existe una correlación positiva perfecta entre ambas variables, mientras que si el “r” se acerca a cero significa que la dependencia entre ambas variables es casi nula. Por último, utilizamos el análisis de la variable explicada para determinar qué porcentaje la variable independiente era explicada en la variable dependiente.

Cabe resaltar que se utilizó indicaciones de media y desviación estándar en el análisis de algunos factores para determinar qué tan cercanas eran las opiniones recogidas en el cuestionario.

1. Hipótesis general

El clima organizacional influye en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

Planteamiento:

Ho: El clima organizacional no influye en la motivación de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017

Ha: El clima Organizacional influye en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017

Estadístico de prueba

Tabla N° 6 Correlación entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral

Tabla 6

Correlación entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral

		Clima Organizacional	Motivación Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,966**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Motivación Laboral	Correlación de Pearson	,966**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)

Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

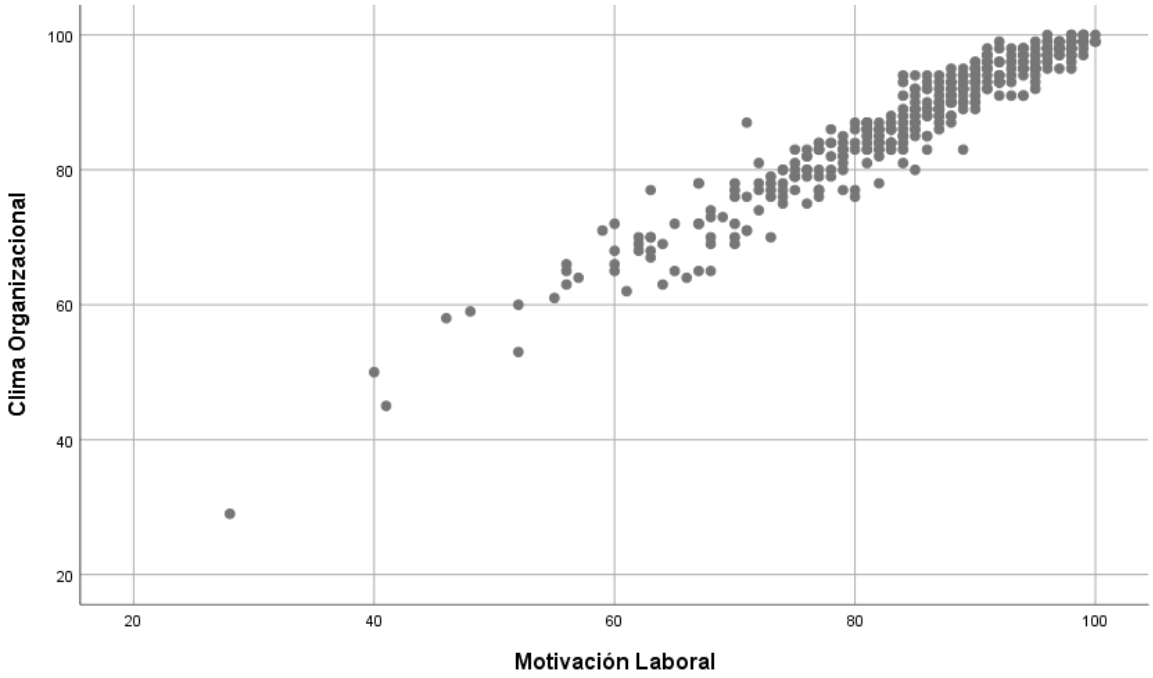

Figura 11. Correlación de Clima Organizacional y Motivación Laboral. F. de elaboración: SPSS

Sobre la hipótesis general, referida a la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en la entidad financiera peruana del 2017, según lo mostrado en la tabla de correlación, se tiene un p de 0.000, lo que permite rechazar la

hipótesis nula y confirmar que existe una relación significativa muy alta entre el clima organizacional y la motivación laboral de este grupo de millennials. Asimismo, la hipótesis es confirmada pues la correlación demostrada es positiva muy alta de 0.966, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables.

2. Hipótesis especifica 1

Existe un impacto significativo del compromiso organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

Planteamiento:

Ho: No existe un impacto significativo del compromiso organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

Ha: Existe un impacto significativo del compromiso organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

Estadístico de prueba

Tabla N°7 Correlaciones entre el Compromiso y la Motivación Intrínseca

Tabla 7
Correlaciones entre el Compromiso y la Motivación Intrínseca

		Compromiso	Motivación Intrínseca
Compromiso	Correlación de Pearson	1	,954**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Motivación Intrínseca	Correlación de Pearson	,954**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

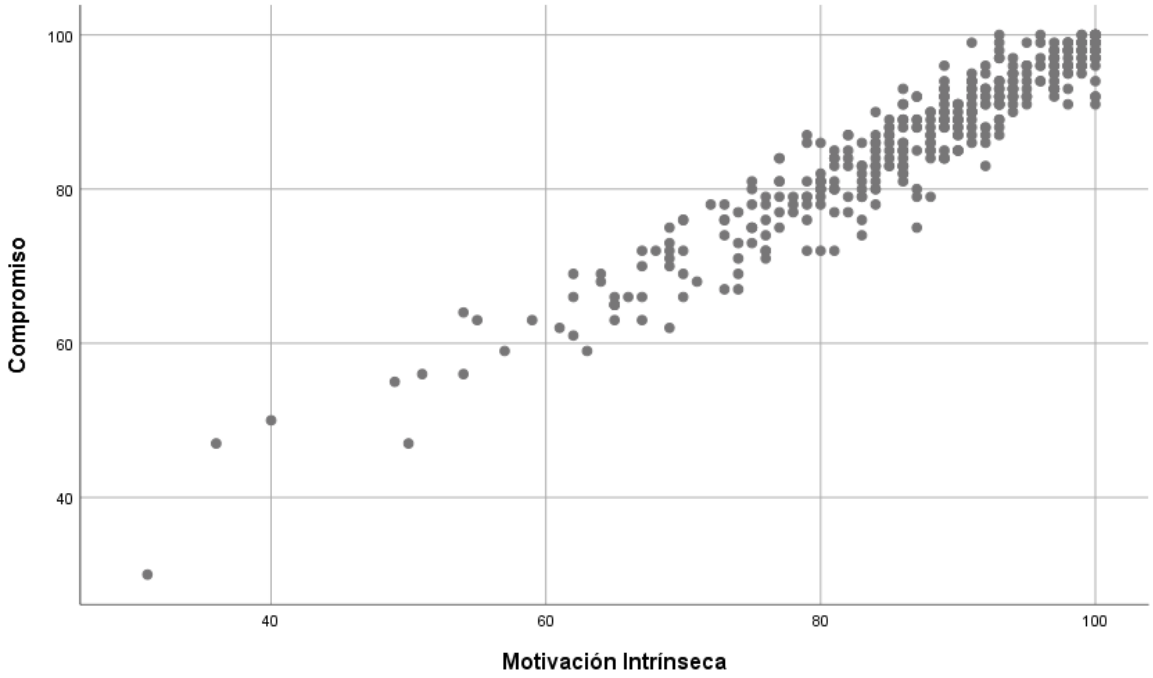

Figura 12. Correlación de Compromiso (Clima Organizacional) y Motivación Intrínseca (Motivación Laboral). F. de elaboración: SPSS

En relación a la primera sub-hipótesis, referida a la influencia de la dimensión del compromiso del clima organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en la entidad financiera peruana en el año 2017, según lo mostrado en la tabla de correlación, se tiene un p de 0.000, lo que permite rechazar la hipótesis nula y confirmar la relación entre la dimensión compromiso y la motivación intrínseca de los colaboradores millennials. Es decir, la gestión global de factores como oportunidad de desarrollo, el respeto y reconocimiento percibido en el entorno y la claridad y direccionamiento a este grupo de colaboradores millennials influyen directamente en su motivación intrínseca.

Tabla N° 8 Correlaciones entre Oportunidades de Desarrollo y la Motivación Intrínseca

Tabla 8

Correlaciones entre Oportunidades de Desarrollo y la Motivación Intrínseca

		Oportunidades de Desarrollo	Motivación Intrínseca
Oportunidades de Desarrollo	Correlación de Pearson	1	,909**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Motivación Intrínseca	Correlación de Pearson	,909**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

Tabla N°9 Correlaciones Motivación Intrínseca y Respeto y Reconocimiento

Tabla 9
Correlaciones Motivación Intrínseca y Respeto y Reconocimiento

		Motivación Intrínseca	Respeto y Reconocimiento
Motivación Intrínseca	Correlación de Pearson	1	,904**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Respeto y Reconocimiento	Correlación de Pearson	,904**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

Tabla N° 10 Correlaciones entre la Motivación Intrínseca y Claridad y Direccionamiento

Tabla 10
Correlaciones entre la Motivación Intrínseca y Claridad y Direccionamiento

		Motivación Intrínseca	Claridad y Direccionamiento
Motivación Intrínseca	Correlación de Pearson	1	,878**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Claridad y Direccionamiento	Correlación de Pearson	,878**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

Tabla N° 11 Estadísticos descriptivos entre Oportunidades de Desarrollo, Respeto y Reconocimiento y Claridad y Direccionamiento

Tabla 11
Estadísticos descriptivos entre Oportunidades de Desarrollo, Respeto y Reconocimiento y Claridad y Direccionamiento

	Media	Desv. Desviación	N
Oportunidades de Desarrollo	84,63	12,101	405
Respeto y Reconocimiento	80,58	14,636	405
Claridad y Direccionamiento	91,97	8,543	405

Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

Resaltamos que el factor oportunidad de desarrollo y el factor respeto y reconocimiento demostraron tener una correlación superior positivo muy alto, obtuvieron un coeficiente de correlación del 0.909 y 0.904 respectivamente en relación con la motivación extrínseca de los colaboradores millennials. Mientras que el factor claridad y direccionamiento obtuvo un coeficiente de correlación de 0.878. Asimismo, sobresale que si bien el factor de claridad y direccionamiento obtuvo el coeficiente de correlación más bajo en esta dimensión, su desviación estándar también fue baja (8.543) en relación a los otros dos factores, lo que demuestra que hay un poco más de variedad de opiniones en relación a los otros.

3. Hipótesis especifica 2

Existe influencia del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

Planteamiento:

Ho: No existe influencia del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017.

Ha: Existe influencia del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017

Estadístico de prueba

Tabla N° 12 Correlaciones entre el Clima Organizacional y Motivación Extrínseca

Tabla 12
Correlaciones entre el Clima Organizacional y Motivación Extrínseca

		Clima Organizacional	Motivación Extrínseca
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,944**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Motivación Extrínseca	Correlación de Pearson	,944**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

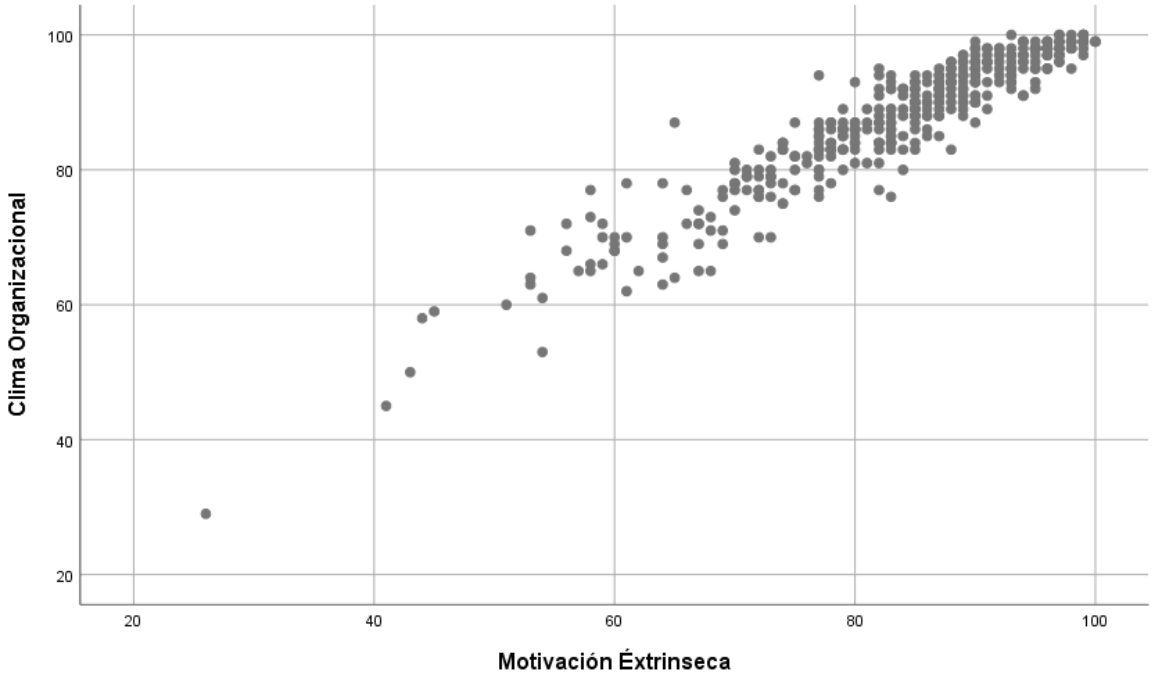

Figura 13. Correlación de Clima Organizacional y Motivación Extrínseca (Motivación Laboral). F. de elaboración: SPSS

En cuanto a la segunda sub-hipótesis, referida a la influencia del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en la entidad financiera en el año 2017, según lo mostrado en la tabla de correlación, se tiene un p de 0.000, lo que permite rechazar la hipótesis nula y confirmar la relación entre los niveles de favorabilidad del clima organizacional y el grado de motivación intrínseca de los colaboradores millennials. En este caso la hipótesis fue confirmada pues la relación demostrada es positiva muy alta de 0.944, lo cual se indica que existe una relación directa entre ambas variables.

4. **Hipótesis especifica 3**

Existen indicadores de soporte para el éxito de clima organizacional que tienen mayor impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el 2017.

Planteamiento:

Ho: No Existen indicadores de soporte para el éxito de clima organizacional que tienen mayor impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el 2017.

Ha: Existen indicadores de soporte para el éxito de clima organizacional que tienen mayor impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el 2017.

Estadístico de prueba

Tabla N° 13 Correlaciones entre el Soporte para el éxito y la Motivación Extrínseca

Tabla 13

Correlaciones entre el Soporte para el éxito y la Motivación Extrínseca

		Soporte para el éxito	Motivación Extrínseca
Soporte para el éxito	Correlación de Pearson	1	,913**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Motivación Extrínseca	Correlación de Pearson	,913**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

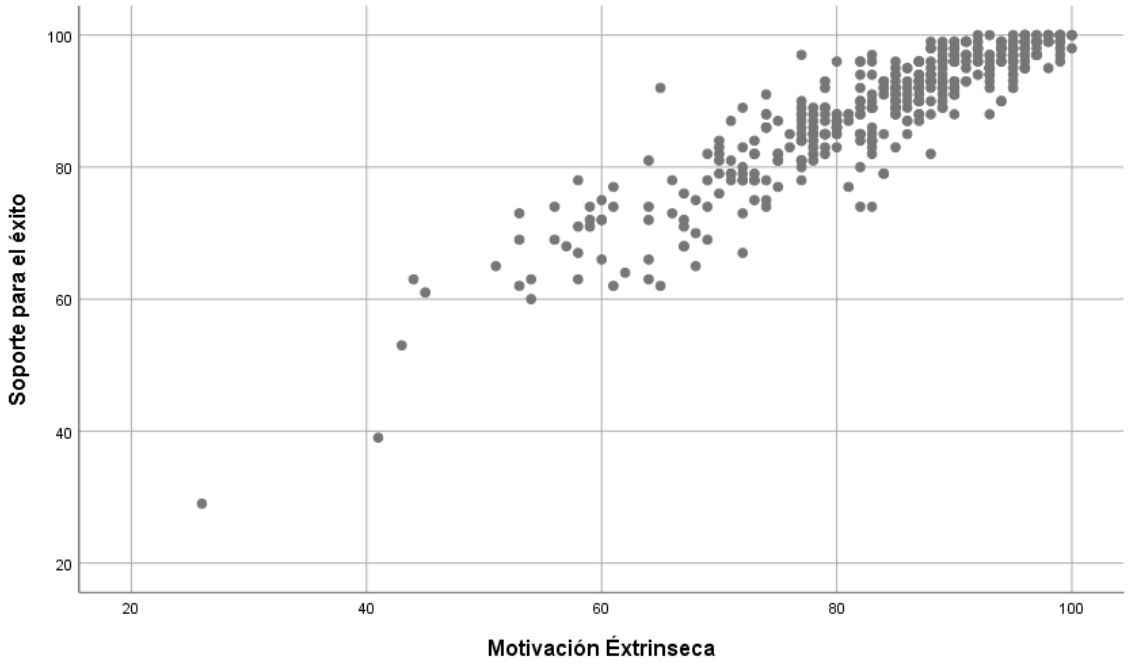

Figura 14. Correlación de Soporte para el Éxito (Clima Organizacional) y Motivación Extrínseca (Motivación Laboral). F. de elaboración: SPSS

En relación con la tercera sub-hipótesis, referida a la influencia de la dimensión del soporte para el éxito del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en la entidad financiera peruana en el año 2017, según lo mostrado en la tabla de correlación, se tiene un p de 0.000, lo que permite rechazar la hipótesis nula y confirmar la relación entre la dimensión soporte para el éxito y la motivación extrínseca de los colaboradores millennials. Es decir, la gestión global de factores como los recursos que facilitan el trabajo diario, la percepción de colaboración y la frecuencia de feedback recibido influyen directamente en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials. La hipótesis fue confirmada pues la correlación demostrada es positiva muy alta de 0.913, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables

Tabla N° 14 Correlaciones entre la Motivación Extrínseca y Recursos

Tabla 14

Correlaciones entre la Motivación Extrínseca y Recursos

		Motivación Extrínseca	Recursos
Motivación Extrínseca	Correlación de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Recursos	Correlación de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)

Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

Tabla N° 15 Correlaciones entre la Motivación Extrínseca y Colaboración

Tabla 15
Correlaciones entre la Motivación Extrínseca y Colaboración

		Motivación Extrínseca	Colaboración
Motivación Extrínseca	Correlación de Pearson	1	,876**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Colaboración	Correlación de Pearson	,876**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

Tabla N° 16 Correlaciones entre la Motivación Extrínseca y Feedback

Tabla 16
Correlaciones entre Motivación Extrínseca y Feedback

		Motivación Extrínseca	Feedback
Motivación Extrínseca	Correlación de Pearson	1	,806**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	405	405
Feedback	Correlación de Pearson	,806**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	405	405

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

Tabla N° 17 Estadísticos descriptivos entre Recursos, Colaboración y Feedback

Tabla 17
Estadísticos descriptivos entre Recursos, Colaboración y Feedback

	Media	Desv. Desviación	N
Recursos	88,75	10,342	405
Colaboración	85,98	12,548	405
Feedback	91,53	9,197	405

Fuente: Base de datos- Entidad Financiera (2017)
Elaboración: Fiorella Pineda & Pamela Yalli

Por último, precisamos que los factores de recursos, colaboración y feedback demostraron tener una correlación positiva alta con un coeficiente de correlación de 0.888, 0.876, 0.806 respectivamente. Como se puede observar en la última tabla "Estadísticos descriptivos entre Recursos, Colaboración y Feedback" el factor de feedback obtuvo el mayor nivel de favorabilidad de los tres con una media de 91.53; no obstante, no obtuvo el mejor índice de correlación con la motivación extrínseca y, asimismo, su desviación estándar fue menor (9.197) por lo que la información recolectada no fue del todo consensuada.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se planteó, **en primer lugar**, que el clima organizacional influye en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017. Los resultados demuestran que la hipótesis es confirmada con una correlación positiva muy alta de 0.966, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables. Asimismo, se determina a través de la varianza explicada ("r" al cuadrado) que la variable Clima Organizacional es explicada en un 93% en la variable dependiente de Motivación Laboral, es decir que ante una variación en el Clima Organizacional influirá directamente en la Motivación Laboral. Con esto se infiere que cuando se incrementa el Clima Organizacional, se incrementa casi proporcionalmente la Motivación Laboral de los colaboradores millennials en esta entidad financiera en el año 2017.

Se planteó, **en segundo lugar**, que existe influencia de la dimensión del compromiso del clima organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en la entidad financiera peruana en el año 2017. Los resultados demuestran que la hipótesis es confirmada obteniéndose una correlación positiva muy alta de 0.954, lo cual se indica que existe una relación directa entre ambas variables. Adicionalmente, a través de la varianza explicada ("r" al cuadrado) se puede determinar que el factor compromiso es explicado en un 91% en la variable dependiente de motivación extrínseca, es decir ante una variación en las dimensiones del compromiso (Oportunidad de desarrollo, Respeto y reconocimiento y Claridad y direccionamiento) se verá reflejado proporcionalmente en la Motivación

intrínseca. Con esto, se confirma que, ante un incremento en el nivel de compromiso según el Clima Organizacional, también habrá un incremento casi proporcionalmente la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en esta entidad financiera en el año 2017. Asimismo, se analizó los factores de la dimensión de compromiso, el factor oportunidad de desarrollo y el factor respeto y reconocimiento, los cuales demostraron tener una correlación superior con la motivación intrínseca de los colaboradores millennials, obteniendo un coeficiente de correlación de 0.909 y 0.904 respectivamente en relación con la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en la entidad financiera en el año 2017. Por último, se precisa que el nivel de correlación encontrado entre los factores de la dimensión de compromiso y la motivación intrínseca de los millennials no está estrechamente relacionado al nivel de favorabilidad de la media de cada factor.

En **tercer lugar**, se planteó que existe influencia del Clima Organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en la entidad financiera peruana en el año 2017. Según los resultados, se confirma la hipótesis, puesto que la correlación demostrada es positiva muy alta de 0.944, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables. Adicionalmente, a través de la varianza explicada ("r" al cuadrado) se puede determinar que la variable Clima Organizacional es explicada en un 89% en la variable dependiente de motivación extrínseca, es decir ante una variación en la dimensión del soporte del éxito (Recursos, Colaboración y Feedback) se verá reflejado proporcionalmente en la variable dependiente motivación extrínseca. En otras palabras, a mejor Clima Organizacional del entorno de los colaboradores millennials, mayores niveles de recibir favorablemente el impacto de los factores de la motivación extrínseca como la

confianza en los líderes, satisfacción con el entrenamiento y remuneración e innovación de la entidad financiera.

En **cuarto lugar**, se planteó la existencia de influencia de la dimensión del soporte para el éxito del Clima Organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en la entidad financiera peruana en el año 2017. Según los resultados, se confirma la hipótesis con una correlación positiva muy alta de 0.913, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables. Adicionalmente, a través de la varianza explicada ("r" al cuadrado) se puede determinar que el factor soporte para el éxito es explicado en un 86% en la variable dependiente de motivación extrínseca. Es decir que cada vez que se incrementa el nivel de satisfacción de dimensión soporte para el éxito del Clima Organizacional, se incrementa casi proporcionalmente la dimensión de motivación extrínseca de los colaboradores millennials en esta entidad financiera en el año 2017. Se resalta además que los factores de recursos, colaboración y feedback demostraron tener una correlación positiva alta con un coeficiente mayor del 0.8 en relación con la motivación extrínseca. El indicador con más influencia significativa fue el de recursos y el indicador con menor influencia fue el de feedback. Por último, se precisa que el nivel de correlación encontrado entre los factores de la dimensión de soporte para el éxito y la motivación extrínseca de los colaboradores millennials no está estrechamente relacionado al nivel de favorabilidad de la media de cada factor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Se confirma la influencia del Clima Organizacional sobre la Motivación Laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017. En la presente investigación la correlación obtenida fue positiva muy alta del 0.966, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables. Asimismo, en relación a los índices de favorabilidad obtenidos, el Clima Organizacional obtuvo un 87% de favorabilidad, mientras que la Motivación Laboral obtuvo un 84% de favorabilidad, lo cual indica que la empresa viene trabajando en diferentes mecanismos e iniciativas para incentivar a los colaboradores e incrementar su compromiso. Sin embargo, se puede inferir que los esfuerzos están siendo enfocados en indicadores que no tienen un alto impacto en la motivación laboral, pues esta es más baja en comparación a la nota de Clima Organizacional. No obstante, cabe resaltar que sobre las dimensiones investigadas: compromiso, soporte para el éxito, motivación intrínseca y motivación extrínseca, se obtuvo índices de favorabilidad mayores al 80% en todas las dimensiones. Esto indica una clara fortaleza en la gestión de personas, específicamente en los colaboradores millennials de la entidad financiera en investigación en el año 2017.

2. En relación a la motivación intrínseca, se confirmó que la dimensión de compromiso sí tiene influencia en la motivación intrínseca de los millennials en la entidad financiera peruana en investigación en el año 2017. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva muy alta de 0.954, lo cual se indica que existe una relación directa entre ambas variables. Cabe mencionar que la dimensión de compromiso fue la dimensión con mayor fortaleza, obteniendo un 86% de índice de favorabilidad. Adicionalmente, se analizó qué factor dentro de la dimensión de compromiso tiene un mayor impacto en la motivación extrínseca, dando como resultado que el factor de Oportunidad de Desarrollo tiene un impacto mayor con un coeficiente de correlación de 0.909, lo que indica una influencia significativa muy alta. Sin embargo, el factor que tienen mayor porcentaje de favorabilidad en la dimensión de compromiso es el factor de Claridad y Direccionamiento con un 92%. Con esto podemos inferir que los colaboradores millennials tienen claro el objetivo de la organización y cómo sus funciones contribuyen con ello. Es por ello que la organización intenta brindar todos los recursos necesarios para que no exista algún inconveniente que los limite a desarrollar sus actividades, de tal forma que los colaboradores millennials brinden lo mejor de sí y sientan que su éxito se ve reflejado en el éxito de la empresa. Esta situación es un plus, pues motiva al millennials a seguir brindando lo mejor para que la empresa dónde representa crezca y finalmente ellos también sean parte del éxito y crecimiento organizacional.

3. En relación a la motivación extrínseca, se confirma que el Clima Organizacional sí tiene una influencia directa en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials de una entidad financiera peruana en el año 2017. El coeficiente de

correlación obtenido fue de 0.944, lo cual indica una influencia significativa muy alta. Asimismo, se concluye que la dimensión de motivación extrínseca obtuvo un 83% de favorabilidad y que el factor que obtuvo un mayor índice de favorabilidad en esta dimensión es el factor de Confianza en los líderes con un 87%. Con este resultado inferimos que los colaboradores millennials de esta entidad financiera, en el año 2017, se sienten comprometidos con sus funciones y con la organización, ya que adicional a permitirles realizar funciones interesantes e innovadoras que aportan a su desarrollo personal, los jefes inmediatos de los colaboradores millennials transmiten no solo confianza, sino también conocimientos sólidos de años de experiencia que hace enriquecedor el aprendizaje a este grupo de colaboradores millennials tan exigente. No obstante, resaltamos que el factor de entrenamiento fue el que obtuvo un menor porcentaje de favorabilidad con un 76%, lo que puede indicar que el conocimiento transmitido por sus jefes directos si bien es cierto es valorado para el factor de confianza no es tan valorado para el factor de entrenamiento. Asimismo, el siguiente factor con índice de favorabilidad más bajo fue el de Remuneración lo que indica que a pesar de que los colaboradores millennials puedan sentirse motivado por ítems como el prestigio de la organización, aun consideran que sus funciones o capacidades no son remuneradas de manera óptima o promedio al mercado laboral. Este aspecto podría generar una desventaja, puesto que los millennials estarían atentos a una mejor oportunidad laboral e irse, ocasionando apuros a la organización.

4. Por último, se confirma que la dimensión de soporte para el éxito tiene influencia en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials con positiva muy alta de

0.913, lo cual indica que existe una relación directa significativa. Se demostró que los factores de la dimensión de soporte para el éxito tienen una correlación positiva superior a la de 0.8, lo cual indica que, a mayor nivel de satisfacción de la percepción de cualquiera de estos factores, mayor será la percepción de la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en la entidad financiera peruana en el año 2017. Asimismo, se concluye que el factor que cuenta con mayor índice de favorabilidad es el feedback con 92%; no obstante, no obtuvo el mejor índice de correlación con la motivación extrínseca. Esto puede confirmar que los colaboradores millennials sí perciben positivamente que reciben feedback o retroalimentación, valorando que el feedback contribuirá a mejorar los puntos fuertes y reforzar los puntos débiles. Por otro lado, el factor de recursos es el que obtuvo mayor coeficiente de correlación sobre el impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials con un coeficiente de correlación de 0.888, lo que indica una influencia significativa alta, mayor que la de feedback.

5.2 Recomendaciones

1. Si bien se corrobora que la entidad financiera cuenta con una gestión clara del capital humano, recomendamos trabajar en una propuesta de valor innovadora que no sólo atraiga el interés de los colaboradores millennials, sino que los fidelice y retenga. Según las fuentes de información estudiadas en la presente investigación, los colaboradores millennials valoran el buen Clima Organizacional, buenas relaciones, el ambiente informal, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida

personal y laboral; factores que una propuesta de valor enfocada en millennials debería de considerar sí o sí. De esta forma, se alinearía la gestión del capital humano a las principales fuentes de motivación de esta nueva generación, alineando las expectativas entre ambas partes. Este alineamiento, el cual se mediría con la encuesta de Clima Organizacional y planes que se vayan diseñando a partir de la misma, reduciría la posible percepción de insatisfacción de los millennials, e incrementaría su fidelización. Cabe resaltar que un factor clave para la fidelización de los colaboradores millennials es la percepción de equilibrio entre su vida personal y laboral. Si bien los colaboradores millennials de la entidad financiera sí están motivados en pertenecer a la fuerza laboral de la entidad por el prestigio sólido de la misma, confirmamos que la percepción de equilibrio entre la vida personal y laboral es la más baja en índices de favorabilidad. En tal sentido, recomendamos fortalecer la oferta de valor con beneficios de horarios flexibles que de cierta forma dé un plus a su crecimiento personal, ya que la percepción de éxito de los colaboradores millennials, según investigaciones, no sólo se basa en logros laborales, sino también en logros personales que demandan tiempo de vida.

2. Tomando en cuenta que el perfil de los colaboradores millennials valora la línea de carrera y considerando que el factor que cuenta con mayor influencia significativa en la motivación intrínseca es el factor de Oportunidades de Desarrollo, recomendamos desarrollar planes de desarrollo para cubrir puestos de sucesión. Esto con la finalidad de incentivar la motivación intrínseca de los colaboradores millennials, apalancando su gestión en su alta valoración a la orientación al logro y a sus ansias de desarrollo personal. De esta manera al poder cubrir puntos de

autorrealización personal, se satisface el principal factor de motivación intrínseca según Herzberg: la autorealización. Esto conllevaría a un mayor compromiso de los colaboradores millennials, y, por ende, a un mayor nivel de desempeño en la entidad financiera. Según las aprobaciones de las hipótesis planteadas y la información encontrada en previas investigaciones, confirmamos que los factores del clima organizacional sí influyen en la motivación laboral de los colaboradores y esta, a su vez, influye en su desempeño. Recordemos que, según las fuentes de investigación estudiadas, la motivación laboral es una variable importante a gestionar porque impulsa a los colaboradores a vencer limitaciones que cree tener de uno mismo, haciendo crecer exponencialmente el desempeño de los colaboradores. El comportamiento del colaborador no sólo depende de los factores existentes de la organización, sino depende también de la percepción sobre estos factores. En ese sentido, se fortalecería la percepción de crecimiento en la organización y alcance de logros bajo una línea de carrera estratégicamente alineada a los objetivos de la organización, incentivando a que los colaboradores millennials aporten más allá de sus responsabilidades funcionales.

3. Recomendamos enriquecer la motivación extrínseca con más planes de entrenamiento o capacitación a través de mentoring interno, lo cual incrementará el interés de los colaboradores millennials y el crecimiento organizacional sin incrementar costos, pues se utilizaría recursos internos. La propuesta que hacemos está alineada a impulsar la autonomía y el aprendizaje de los colaboradores millennials en los proyectos, basados en un clima organizacional positivo con un ambiente de libertad en recibir o dar opiniones o ideas. Recordemos que el Clima

Organizacional es un componente importante en la socialización del conocimiento y cultura. Es más, está comprobado, de acuerdo a las investigaciones estudiadas, que si los colaboradores millennials perciben que sus expectativas probablemente se cumplan en el aprendizaje, trabajará mucho más motivado y generará mayores beneficios para la organización. Para ello, se recomienda además sostenerse en la vanguardia de herramientas de capacitación como en tecnologías que soportan una interfaz de auto aprendizaje y mentoring. En ese sentido, la organización obtendría un personal capacitado, entretenidos con sus funciones y comprometido con su rol, mejorando su nivel de productividad y, por lo tanto, mejorando el nivel de rentabilidad de la entidad financiera.

4. Si bien confirmamos que los colaboradores millennials de la entidad financiera se sienten comprometidos con sus funciones debido al carácter desafiante e innovador de estos, recomendamos promover mayores herramientas de Feedback para satisfacer el grado de impaciencia que caracteriza a los colaboradores millennials según las investigaciones estudiadas previamente. Recomendamos que los jefes inmediatos refuercen ese aspecto y logren, a través de la gestión de equipo y clima organizacional, que sus colaboradores millennials tengan mayor participación ante una situación, confíen en su libertad de dar opiniones o ideas innovadoras y presenten mayor autonomía en proyectos. Recodemos que el Clima Organizacional índice a los individuos a tomar determinados comportamientos. En ese sentido, recomendamos construir caminos de comunicación a todo nivel, de tal manera que se fortalezca el alineamiento entre las expectativas de la organización y del colaborador. La teoría de Victor Vroom, previamente explicada, menciona que la

fuerza motivacional de la persona se da en la medida que el valor designado a la acción (deseo / expectativa) se acerque a la percepción del nivel de cumplimiento de dichas expectativas. El Feedback impacta en el nivel de percepción de cumplimiento de expectativas tanto profesionales como personales de colaboradores millennials. De esta manera, al poder cubrir este punto con herramientas de Feedback, se podría obtener un personal comprometido, con libertad de decisión y sobre todo alineado con su rol y con la organización, lo que incrementaría el compromiso con las funciones y desafíos propuestos por la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo, O. y Mahony, M. (01 de Diciembre de 2009) Aplicación del modelo de Thurstone a las pruebas sensoriales de diferencia. Recuperado de http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=7e68ef89-a126-4ff2-98c4-f180cb6c63d8%40sessionmgr120 [Consulta: 03 de Noviembre de 2017]

Amador, O. (09 de Junio del 2013) Teoría de los dos factores de Herzberg. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/ [Consulta: 31 de Octubre de 2017]

Asado J. (abril, 2011). El Mantra del Talento.

Barca, A (2005). Motivación académica, orientación a metas y estilos atribuciones: la escala CEAP -48. *Revista de Psicología y Educación*, 1(2), 103-136. Recuperado de http://www.revistadepsicologiayeducacion.es/pdf/18.pdf [Consulta: 07 de Octubre de 2017]

Bezos, C (setiembre 2017) Milllennials, las reglas del juego para atraer y gestionar el talento de los nuevos líderes menciona los factores de atracción de esta generación. Harvard Deusto Business Review Setiembre, 20- 28. Recuperado de https://www.harvard-deusto.com/millennials-las-reglas-del-juego-para-atraer-y-gestionar-el-talento-de-los-nuevos-lideres. [Consulta: 20 de Setiembre de 2017]

Castillo, N. (2012). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos (Tesis de Licenciatura, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 23 de setiembre de 2017]

Chaparro, L. (julio-diciembre,2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. Innovar, 16(28), 7-32. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200001&lng=en&tlng=es. [Consulta: 20 de Setiembre de 2017]

Chawla, D., Dokadia, A & Rai, S. (Enero 2015) Diferencias multigeneracionales en atributos de trabajo y motivación. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303940730. [Consulta: 20 de Setiembre de 2017]

Chirinos, N. (julio- diciembre,2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.2(4),133-153. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007> ISSN 1856-9099 . : [Consulta: 25 de octubre de 2017]

Dale Carnegie Training (Mayo 2015). 6 estrategias exitosas para motivar a los millenials en el trabajo. Recuperado de: https://es.dalecarnegie.com/blog/main/6-estrategias-exitosas-para-motivar-a-los-millennials-en-el-trabajo/ [Consulta: 07 de Noviembre de 2017]

Dávila L. & Mitta, D. (Octubre 2015) Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "millennials" en un grupo de organizaciones. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6948. [Consulta: 13 de Setiembre de 2017]

De Catanzano, D. (2001). Motivación y Emoción. 1a ed. México.: Pearson Cap 2

Erickson, T. (febrero, 2009). La generación y en la fuerza laboral. *Revista Harvard Business Review*. Vol 87, Número 2, 33-39 .Recuperado de file:///C:/Users/Fiorella/Downloads/Semana5Generaci%C3%B2n-y-fuerza-Laboral.pdf [Consulta: 10 de Noviembre de 2017]

Fischman, D. & Matos, L. (2014). Motivación 360°. Lima: Editorial Planeta

Guillén, M. (agosto, 2012). Clima Organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir de análisis de dos de sus dimensiones. Recuperado de http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4d9303c4-65ad-44eb-ad74-8d7b4765ca61%40sessionmgr103 [Consulta: 28 de Octubre de 2017]

Great Place to work (Noviembre 2017). Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.pe/ [Consulta: 08 de Noviembre de 2017]

Herbert, P. & Govern, J. (2009). Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones. 5ª ed. España, Madrid: Thomson Cap2: pag 25-35

Hernández, R. & Fernández, C.(2013).*Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México D.F.: Mac Graw Hill

Herrera, F., Ramirez, M., Roa, J. & Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*. 37(2).1-20 . Recuperado de: http://rieoei.org/investigacion/625Herrera.PDF. ISSN: 1681-5653. [consulta: 15 de Octubre de 2017]

Jabary, I (2015). Cómo gestionar y formar a la generación millennial. *Revista Capital Humano* n° 298, 106-109. Recuperado de http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7e68ef89-a126-4ff2-98c4-f180cb6c63d8%40sessionmgr120 [Consulta: 09 de Noviembre de 2017]

Juárez-Adauta (2012) Clima organizacional y satisfacción laboral. Recuperado de http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=7e68ef89-a126-4ff2-98c4-f180cb6c63d8%40sessionmgr120 [Consulta: 03 de Noviemre de 2017]

Korn Ferry Hay Groyp (Noviembre 2017). Recuperado de http://www.haygroup.com/pe/ [Consulta: 08 de Noviembre de 2017]

Marulanda, F. & Morales, S (Julio-Diciembre, 2016). Entorno y motivaciones para emprender. Revista Escuela de Administración de Negocios. 81(1), 12-28. Recuperado de <http://sociales.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705002> ISSN 0120-8160. [Consulta: 18 de septiembre de 2017]

Rivera R. (2014) Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A (Tesis de Licenciatura, Facultad de Administración de Empresas, la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.untecs.edu.pe/handle/UNTELS/96. [Consulta: 20 de Setiembre de 2017]

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (mayo – agosto 2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Revista de Salud y Sociedad 2 (2), 219 – 234. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007. [Consulta: 13 de Setiembre de 2017]

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13a ed. México D.F.: Mac Graw Hill

Molinari P. (abril, 2011). Turbulencia Generacional.

Palma, S. (julio, 2000). Motivación y Clima Laboral en personal de Entidades Universitarias. *Revista de la investigación en Psicología,* 3(1) ,12-21. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf . [Consulta: 18 de Setiembre de 2017]

Pawel, P. (abril, 2017). Transformación ágil en organización de proyectos. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/316813243_Agile_Transformation_in_Project_Organization_-_Issues_Conditions_and_Challenges [Consulta: 28 de Octubre de 2017]

Quispe, E. (2015). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha (Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú). Recuperado en http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y_____.[Consulta: 23 de setiembre de 2017]

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (agosto – setiembre 2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004 [Consulta: 23 de Setiembre de 2017]

Sanchez, J., Aldana, R., De Dios, S. & Yurrebaso, A. (marzo, 2012). La Motivación y la Intención Emprendedora. International Journal of Developmental and Educational Psychology. 4(1) ,521-531. Recuperado de <http://sociales.redalyc.org/articulo.oa?id=349832337057> ISSN 0214-9877. [Consulta: 18 de septiembre de 2017]

Segredo, A. (noviembre, 2012). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Recuperado de

http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=4d9303c4-65ad-44eb-ad74-8d7b4765ca61%40sessionmgr103 [Consulta: 28 de Octubre de 2017]

ANEXO

Matriz de consistencia

Título: Influencia del Clima Organizacional en la Motivación Laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera en el año 2017

Autor: Fiorella Pineda y Pamela Yalli

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
			Variable 1: Clima Organizacional				
			Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems**	**Escala de medición**	**Niveles o rangos**
Problema General ¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017? Problemas Específicos 1. ¿Cuál es el impacto del compromiso de clima organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017? 2. ¿De qué forma influye el clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017? 3. ¿Cuáles son los indicadores de soporte para el éxito	**Objetivo General:** Determinar la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017. Objetivos específicos 1. Analizar el impacto del compromiso de clima organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017. 2. Analizar la influencia del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017. 3. Identificar los indicadores de soporte para el éxito de clima organizacional que tiene mayor impacto en la motivación extrínseca de los	**Hipótesis General:** El clima Organizacional influye en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017. Hipótesis específicas 1. Existe un impacto significativo entre el compromiso organizacional en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017**.** 2. Existe influencia del clima organizacional en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017 3. Existe indicadores de soporte para el éxito de clima organizacional que tienen mayor impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el 2017.	D1: Compromiso D2: Soporte del éxito	**i1:** Oportunidades de Desarrollo **i2:** Respeto y Reconocimiento **i3:** Claridad y direccionamiento **i4:** Recursos **i5:** Colaboración **i6:** Feedback	- Mi superior inmediato dedica tiempo acompañándome en mi desarrollo. - En la empresa existen oportunidades para crecer profesionalmente. - En la empresa existen otras oportunidades de desarrollo profesional (beneficios como otaciones, asignaciones especiales, proyectos). - Me siento conforme con el equilibrio entre mi vida profesional y personal que incentiva la empresa. - La empresa se interesa por el bienestar de sus colaboradores. - Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo. - Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de la empresa. - Los planes en mi empresa son ejecutados dentro de los plazos y estándares definidos. - La empresa tiene planes correctamente definidos para el logro de objetivos. - Tengo la información necesaria para hacer bien mi trabajo. - Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva. - Los líderes de la compañía promueven el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización. - Mi equipo de trabajo recibe el soporte adecuado de las áreas con las que interactúa. - Existe trabajo en equipo y cooperación dentro de mi grupo de trabajo. - Recibo frecuente retroalimentación sobre cómo realizo mi trabajo. - Tengo una clara idea de los resultados que se esperan de mi trabajo.	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Bajo Moderado Alto

de clima organizacional que tiene mayor impacto en la motivación extrínseca de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017?	colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el 2017.		**Variable 2: Motivación Laboral**				
			Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems**	**Escala de valores**	**Niveles o rangos**
			D1: Intrínsecas **D2:** Extrínsecas	**i1:** Autonomía **i2:** Relación y Pertenencia **i3:** Adecuación al cargo **i4:** Confianza en los líderes **i5:** Entrenamiento **i6:** Remuneración y Beneficios **i7:** Innovación	- Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo de manera efectiva. - Existen oportunidades para proponer e implementar mis ideas. - Me siento con la libertad de proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas. - Siento orgullo de trabajar en esta empresa - Me siento motivado por hacer más de lo que mi puesto me exige. - Mi trabajo me permite realizar tareas interesantes y desafiantes. - Mis aptitudes y habilidades son aprovechadas en el cargo que ocupo - Tengo confianza en los líderes de esta empresa. - En términos generales, la empresa es liderada en forma efectiva. - Los líderes de la empresa se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores. - La empresa ofrece el entrenamiento necesario para realizar adecuadamente mi trabajo. - Tengo el tiempo necesario para aprovechar oportunidades de capacitación y desarrollo en la empresa. - Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado. - Estoy satisfecho con los beneficios otorgados por la empresa. - Cuanto mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración. - En esta empresa existen prácticas formales y concretas para premiar las conductas innovadoras. - En esta empresa se asignan los recursos necesarios para la innovación de productos y servicios (presupuesto, tiempo, etc.).	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Bajo Moderado Alto

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
Tipo: Investigación Aplicada **Alcance:** Es de alcance Correlacional Simple **Diseño:** El diseño de investigación es de base no experimental de corte transversal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) porque no se manipularan las variables independientes y se analizaran ambas variables en su contexto.	**Población:** La población estuvo conformada por 5.000 trabajadores de lima y provincias que laboran en la red de agencias. Trabajadores nacidos entre 1980 al 2000, ambos géneros con un periodo de permanencia mayor a 6 meses. **Tipo de muestreo:** El tipo de muestro es no probabilístico. **Tamaño de muestra:** .La muestra está conformada por 405 trabajadores.	**Técnicas:** Encuesta **Instrumentos:** Cuestionario Año: 2017 Monitoreo: estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima	**INFERENCIAL:** Es de tipo inferencial porque extrapolaremos a la población. Mediremos dos variables Clima Organizacional y Motivación Laboral. De tipo de escala ordinal, se correlacionará las variables y se analizará las relaciones de influencia.

Encuesta de Clima Organizacional y Motivación Laboral

Estimados colaboradores (as):

Estamos realizando una investigación sobre la relación existente entre comunicación interna y motivación laboral en la empresa. Por ello, dado su experiencia en el cargo, solicitamos responda las siguientes afirmaciones. Le garantizamos la confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

No.	ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Mi superior inmediato dedica tiempo acompañándome en mi desarrollo.					
2	En la empresa existen oportunidades para crecer profesionalmente.					
3	En la empresa existen otras oportunidades de desarrollo profesional (beneficios como rotaciones, asignaciones especiales, proyectos).					
4	Me siento conforme con el equilibrio entre mi vida profesional y personal que incentiva la empresa.					
5	La empresa se interesa por el bienestar de sus colaboradores					
6	Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.					
7	Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de la empresa.					
8	Los planes en mi empresa son ejecutados dentro de los plazos y estándares definidos.					

9	La empresa tiene planes correctamente definidos para el logro de objetivos.					
10	Tengo la información necesaria para hacer bien mi trabajo.					
11	Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva.					
12	Los líderes de la compañía promueven el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización.					
13	Mi equipo de trabajo recibe el soporte adecuado de las áreas con las que interactúan.					
14	Existe trabajo en equipo y cooperación dentro de mi grupo de trabajo.					
15	Recibo frecuente retroalimentación sobre cómo realizo mi trabajo.					
16	Tengo una clara idea de los resultados que se esperan de mi trabajo.					
17	Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo de manera efectiva.					
18	Existen oportunidades para proponer e implementar mis ideas.					
19	Me siento con la libertad de proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas.					
20	Me siento motivado por hacer más de lo que mi puesto me exige.					
21	Siento orgullo de trabajar en esta empresa.					
22	Mi trabajo me permite realizar tareas interesantes y desafiantes.					
23	Mis aptitudes y habilidades son aprovechadas en el cargo que ocupo.					
24	Tengo confianza en los líderes de esta empresa.					
25	En términos generales, la empresa es					

	liderada en forma efectiva					
26	Los líderes de la empresa se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores.					
27	La empresa ofrece el entrenamiento necesario para realizar adecuadamente mi trabajo.					
28	Tengo el tiempo necesario para aprovechar oportunidades de capacitación y desarrollo en la empresa.					
29	Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado.					
30	Estoy satisfecho con los beneficios otorgados por la empresa.					
31	Cuanto mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración.					
32	En esta empresa existen prácticas formales y concretas para premiar las conductas innovadoras.					
33	En esta empresa se asignan los recursos necesarios para la innovación de productos y servicios (presupuesto, tiempo, etc.).					