Work Motivation and Organizational Climate Among Customer Service Employees at a Financial Services Company

Carcamo Chang, Henry Smith[1]; Geraldo Campos, Luis Alberto[2]
Universidad Tecnológica del Perú, *henrycarcamo04@gmail.com ; lgeraldo@utp.edu.pe*
Universidad Tecnológica del Perú, *https://www.utp.edu.pe/*

Abstract–This study examined the link between work motivation and organizational climate among customer service staff in a financial services firm in 2026. The research used a quantitative approach, correlational scope, and cross-sectional non-experimental design. Data came from 295 employees selected through non-probability convenience sampling. This sample size meets the requirements for exploratory studies and initial PLS-SEM validation. Information was gathered via structured Likert-scale questionnaires and processed with JASP and SmartPLS. Results show that work motivation relates positively and significantly to organizational support (β = 0.827), leadership and structure (β = 0.814), and interpersonal relationships (β = 0.803), all at p < .001. We conclude that higher motivation levels correspond with more positive perceptions of organizational climate.

Keywords-- work motivation, organizational climate, organizational support, leadership, financial services.

1 Bachiller en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú; Email: henrycarcamo04@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0009-0001-1134-5341

2 Magister en Administración mención en Dirección de Recursos Humanos, Segunda especialidad en Estadística Aplicada par la Investigación, Título profesional en Administración. Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú. Email: lgeraldo@utp.edu.pe ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8366-689X

Motivación laboral y clima organizacional entre empleados de atención al cliente en una empresa de servicios financieros

Carcamo Chang, Henry Smith[1]; Geraldo Campos, Luis Alberto[2]
Universidad Tecnológica del Perú, *henrycarcamo04@gmail.com , lgeraldo@utp.edu.pe*
Universidad Tecnológica del Perú, *https://www.utp.edu.pe/*

Resumen–Esta investigación analizó la relación entre motivación y clima laboral en trabajadores del área de atención al cliente de una empresa financiera durante 2026. Se trabajó con enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transversal. La muestra incluyó 295 colaboradores elegidos por muestreo no probabilístico por conveniencia. El tamaño responde al carácter exploratorio y a los requisitos para la validación inicial con modelos PLS-SEM. Los datos se recogieron con cuestionarios tipo Likert y se procesaron en JASP y SmartPLS. Los hallazgos indican que la motivación laboral se asocia de manera positiva y significativa con el apoyo organizacional (β = 0.827), liderazgo y estructura (β = 0.814) y relaciones interpersonales (β = 0.803), con valores p < .001. Se concluye que, a mayor motivación, mejor percepción del clima laboral.

Palabras clave-- motivación laboral, clima laboral, apoyo organizacional, liderazgo, servicios financieros.

I. Introducción

La motivación y el clima laboral son elementos clave para el buen funcionamiento de cualquier organización. En el sector de servicios financieros, el talento humano es el recurso central para lograr ventajas competitivas, ya que el personal de atención al cliente es el contacto directo con los usuarios. Un ambiente laboral positivo suele traducirse en mayor compromiso, empatía y calidad en el servicio [7].

A nivel local, varias empresas presentan problemas como relaciones interpersonales tensas, baja percepción de apoyo y estilos de liderazgo poco flexibles. Estas condiciones afectan la motivación y deterioran la calidad del servicio [10]. La literatura indica que el comportamiento en el trabajo se ve influido por recompensas, reconocimiento y satisfacción de expectativas [15].

Estudios anteriores señalan que fomentar el aprendizaje continuo y brindar autonomía incrementa el compromiso [1], [5]. Del mismo modo, liderazgos empáticos y cercanos impactan directamente en el desempeño y la innovación [4]. Aun así, hace falta

evidencia empírica de estas variables en el contexto específico de empresas financieras locales.

Por ello, este estudio busca determinar cómo se relaciona la motivación con el clima laboral en el área de atención al cliente de una empresa de servicios financieros en 2026. Las hipótesis que guían la investigación son:

Objetivo general: determinar la relación entre la motivación laboral y el clima organizacional en trabajadores del área de atención al cliente de una empresa de servicios financieros en 2026. Objetivos específicos: (1) determinar la relación entre motivación y apoyo organizacional; (2) determinar la relación entre motivación y liderazgo y estructura; y (3) determinar la relación entre motivación y relaciones interpersonales.

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y el clima laboral.

H2: La motivación laboral se relaciona de forma positiva y significativa con el apoyo organizacional.

H3: La motivación laboral se relaciona de forma positiva y significativa con el liderazgo y estructura.

H4: La motivación laboral se relaciona de forma positiva y significativa con las relaciones interpersonales.

II. Marco teórico

1.1. Motivación laboral

En el ámbito laboral, la motivación ha sido abordada por varios autores clásicos. Maslow [13] propuso que las personas se mueven por una pirámide de necesidades, y que cuando la empresa contribuye a cubrirlas, el trabajador se involucra más. Por otro lado, Herzberg y sus colegas [6] desarrollaron la Teoría de los Dos Factores. En ella separan los elementos higiénicos de los motivadores. Los higiénicos, como el sueldo o las condiciones físicas, solo evitan que la persona se sienta inconforme. Los motivadores, en cambio, como el reconocimiento o las posibilidades de crecer, son los que realmente generan satisfacción.

McClelland [14] agrega que la motivación responde a tres necesidades aprendidas: logro, poder y afiliación. Vroom [19] complementa con su teoría de expectativas,

señalando que las personas se motivan cuando creen que su esfuerzo traerá buen desempeño y recompensas.

1.2. Clima organizacional

Se trabajó desde el modelo de Litwin y Stringer [22], adaptado al sector financiero. Se consideraron tres dimensiones: Apoyo Organizacional, referido al respaldo que percibe el colaborador; Liderazgo y Estructura, que mide la calidad de la dirección y claridad de procesos; y Relaciones Interpersonales, que evalúa cohesión y calidad de la interacción [17].

III. Metodología

Para este estudio se trabajó con un enfoque cuantitativo, de carácter aplicado y con un alcance correlacional. El diseño fue no experimental y transversal, por lo tanto, no se manipularon las variables y los datos se recogieron en un solo momento. Tal como señalan Hernández-Sampieri et al. [23], en este tipo de diseño el fenómeno se estudia dentro de su contexto natural.

La población objetivo abarcó a los trabajadores de una empresa financiera en el distrito de Lince, Perú. La muestra final constó de 295 colaboradores (n = 295) del área de atención al cliente, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tamaño de muestra se justifica al tratarse de un estudio exploratorio que busca identificar tendencias iniciales y cumple con los requerimientos estadísticos básicos para el modelamiento de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) en etapas tempranas de investigación.

3.1. Operacionalización de las Variables

La variable Motivación Laboral fue operacionalizada bajo la teoría bifactorial de Herzberg [21], la cual distingue entre factores higiénicos y motivacionales que inciden en el desempeño del colaborador. Por su parte, la variable Clima Organizacional fue abordada a partir del modelo de Litwin y Stringer [22], el cual ha sido adaptado al entorno de servicios financieros considerando tres dimensiones críticas: Apoyo Organizacional (AO), referido a la percepción de respaldo institucional; Liderazgo y Estructura (LE), que evalúa la calidad de la dirección y la claridad en los procedimientos; y Relaciones Interpersonales (RI), que analiza la cohesión grupal y la calidad de las interacciones.

3.2. Instrumento de Medición

Se aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert de 5 puntos: 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo. El instrumento tuvo 30 ítems: 15 para Motivación Laboral y 15 para Clima Organizacional. La validez de contenido se aseguró adaptando los reactivos al sector financiero local [16].

3.3. Depuración del Modelo y Validación

La validación se hizo con Modelamiento de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) usando SmartPLS. Siguiendo a Hair et al. [20], se eliminaron ítems con cargas externas menores a 0.70 porque afectaban la Fiabilidad Compuesta y el AVE. Esta depuración garantizó validez convergente.

3.4. Solidez del Enfoque Metodológico

La muestra fue de n = 295. Aunque el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, el tamaño es compatible con el modelamiento PLS-SEM empleado en este estudio [20]. Los valores $p < .001$ y $t > 1.96$ respaldan la significancia estadística de las relaciones estimadas. En cuanto a la validez discriminante, el HTMT mostró valores inferiores a 0.90 entre Motivación y las dimensiones del Clima; sin embargo, entre las dimensiones del clima se obtuvieron valores de 0.995, 0.952 y 0.931, superiores al umbral convencional. Por ello, la separación discriminante entre estas dimensiones debe interpretarse con cautela y constituye una limitación del modelo de medición.

IV. Resultados

Para caracterizar la muestra se usaron estadísticas descriptivas de género, antigüedad y grado de instrucción.

TABLE I. Estadísticos Descriptivos

	Género	Tiempo de servicio en la Empresa	Grado de Instrucción
Válido	295	295	295
Moda	Masculino	1.002	Superior
Mediana	Masculino	Entre 1 a 5 años	Superior
Media (Aritmética)	1.722	1.604	2.734
Desviación típica	0.449	1.005	0.662

Fuente: Elaboración propia (2026).

En relación con las variables sociodemográficas analizadas, se observa que la muestra estuvo conformada por 295 participantes válidos, sin datos ausentes, lo que garantiza la consistencia de la información recopilada.

Respecto al género, la moda indica una mayor presencia del sexo masculino dentro de la muestra estudiada, lo cual sugiere una predominancia de hombres en el área de atención al cliente de la empresa analizada.

En cuanto al tiempo de servicio en la empresa, se evidencia una media de 1.604 y una mediana entre 1 a 5 años, lo que indica que la mayoría de los trabajadores presenta un tiempo de permanencia relativamente corto dentro de la organización, concentrándose principalmente en los primeros niveles de antigüedad.

Por otro lado, respecto al grado de instrucción, la moda y mediana señalan que el nivel predominante es el de educación superior, lo cual refleja que los colaboradores cuentan con formación académica adecuada para el desempeño de funciones en el área de servicios financieros.

En conjunto, estos resultados permiten establecer un perfil general de los trabajadores encuestados, caracterizado por predominio masculino, corta permanencia laboral y un nivel educativo mayoritariamente superior, lo cual proporciona un contexto relevante para el análisis de las variables de motivación y clima laboral.

A continuación, se presenta la distribución de frecuencias de la variable género, con la finalidad de complementar la caracterización de la muestra de estudio y precisar la composición de los participantes según sexo. Este análisis permite comprender la estructura demográfica de los encuestados dentro de la organización evaluada.

TABLE II. Frecuencia para género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Masculino	213	72.20%	Masculino	72.20%
Femenino	82	27.80%	Femenino	100%
Total	295	100%		

Fuente: Elaboración propia (2026).

En relación con la variable género, se observa que la muestra está conformada principalmente por participantes del sexo masculino, quienes representan el 72.20% del total de encuestados (213 trabajadores), mientras que el sexo femenino constituye el 27.80% (82 trabajadores).

Estos resultados evidencian una mayor participación de hombres dentro del área de atención al cliente de la empresa de servicios financieros analizada, lo cual podría estar asociado a la naturaleza del puesto, que frecuentemente requiere habilidades comunicativas, orientación al cliente y trato interpersonal directo.

En conjunto, la distribución de la muestra según género permite establecer que el estudio se desarrolla en un contexto laboral con predominancia masculino, lo cual constituye un aspecto relevante para el análisis posterior de las variables de motivación y clima laboral.

Seguidamente, se presenta la distribución de frecuencias correspondiente a la variable tiempo de servicio en la empresa, con el objetivo de complementar la caracterización de la muestra e identificar la permanencia laboral de los trabajadores encuestados dentro de la organización.

TABLE III. Frecuencias para Tiempo de servicio en la Empresa

Tiempo de servicio en la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 a 5 años	215	72.90%
Entre 6 a 10 años	51	17.30%
Más de 15 años	19	6.40%
Entre 10 a 15 años	10	3.40%
Total	295	100%

Fuente: Elaboración propia (2026).

En relación con el tiempo de servicio en la empresa, se observa que la mayor proporción de trabajadores presenta una antigüedad entre 1 a 5 años, representando el 72.90% del total de la muestra (215 trabajadores). Este resultado evidencia que la mayoría de los encuestados tiene una permanencia relativamente corta dentro de la organización.

Asimismo, el 17.30% de los trabajadores (51 participantes) cuenta con un tiempo de servicio entre 6 a 10 años, mientras que el 6.40% (19 participantes) presenta una antigüedad más de 15 años. Finalmente, un 3.40% de los encuestados (10 participantes) registra entre 10 a 15 años de tiempo de servicio.

Estos resultados permiten identificar que la muestra está compuesta principalmente por trabajadores con poca antigüedad laboral, lo cual puede influir en la percepción de la motivación y del clima laboral, al tratarse de colaboradores en etapas iniciales o intermedias de su experiencia dentro de la organización.

Posteriormente, se presenta la distribución de frecuencias correspondiente a la variable grado de instrucción, con el propósito de complementar la caracterización de la muestra y precisar el nivel educativo predominante de los trabajadores encuestados dentro de la organización.

TABLE IV. Frecuencias para Grado de Instrucción

Grado de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Superior	254	86.10%
Post Grado	36	12.20%
Secundaria	5	1.70%
Total	295	100%

Fuente: Elaboración propia (2026).

En relación con el grado de instrucción, se observa que la mayoría de los trabajadores encuestados posee nivel educativo superior, representando el 86.10% del total de la muestra (254 participantes). Este resultado evidencia que el grupo estudiado cuenta predominantemente con formación académica profesional. Asimismo, el 12.20% de los encuestados (36 trabajadores) ha alcanzado estudios de postgrado, mientras que un 1.70% (5 participantes) con estudios de nivel secundario.

Estos resultados permiten concluir que la muestra está conformada principalmente por trabajadores con nivel educativo superior, lo cual sugiere que los colaboradores poseen formación académica adecuada para desempeñarse en el sector de servicios financieros. Este aspecto resulta relevante, ya que el nivel educativo puede influir en la comprensión de procesos organizacionales, la adaptación al entorno laboral y la percepción del clima y la motivación dentro de la empresa.

Como parte del análisis se procedió a examinar el modelo de medida a través de las cargas externas de los indicadores de cada variable. Dicho procedimiento es clave para valorar la validez convergente, ya que permite confirmar que los ítems miden adecuadamente cada dimensión propuesta en el modelo.

Tabla 5. Modelo de medida de las variables – cargas externas

		Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (|O/STDEV|)	Valores p
Apoyo Organizacional (AO)	2AO <- AO	0.909	0.907	0.037	24.601	p < .001
	7AO <- AO	0.883	0.882	0.040	22.235	p < .001
	8AO <- AO	0.861	0.867	0.044	19.635	p < .001
	11AO <- AO	0.892	0.889	0.035	25.267	p < .001
	12AO <- AO	0.938	0.938	0.016	56.852	p < .001
	13AO <- AO	0.941	0.938	0.022	42.553	p < .001
	14AO <- AO	0.856	0.852	0.049	17.340	p < .001
Liderazgo y Estructura (LE)	5LE <- LE	0.939	0.938	0.020	46.912	p < .001
	9LE <- LE	0.860	0.866	0.039	21.977	p < .001
	10LE <- LE	0.923	0.926	0.016	56.893	p < .001
	15LE <- LE	0.914	0.915	0.029	31.760	p < .001
Relaciones Interpersonales (RI)	1RI <- RI	0.971	0.971	0.010	95.977	p < .001
	3RI <- RI	0.952	0.952	0.016	60.798	p < .001
	4RI <- RI	0.951	0.951	0.017	57.526	p < .001
	6RI <- RI	0.932	0.930	0.025	37.159	p < .001
Motivación (Mot)	1M <- Mot	0.757	0.758	0.049	15.377	p < .001
	2M <- Mot	0.817	0.817	0.042	19.352	p < .001
	3M <- Mot	0.770	0.767	0.050	15.493	p < .001
	4M <- Mot	0.752	0.747	0.058	12.969	p < .001
	5M <- Mot	0.889	0.884	0.034	26.020	p < .001
	6M <- Mot	0.874	0.869	0.033	26.839	p < .001
	7M <- Mot	0.816	0.815	0.046	17.857	p < .001
	9M <- Mot	0.786	0.794	0.039	20.104	p < .001
	10M <- Mot	0.830	0.834	0.038	22.054	p < .001
	13M <- Mot	0.838	0.837	0.040	21.052	p < .001
	14M <- Mot	0.800	0.801	0.053	15.117	p < .001
	15M <- Mot	0.804	0.806	0.045	17.806	p < .001

Fuente: Elaboración propia (2026).

Al revisar el modelo de medición, se observó que las cargas externas de los indicadores correspondientes a cada variable estuvieron por encima del umbral de 0.70 recomendado en la literatura. Con base en ello, se puede afirmar que el modelo presenta una validez convergente adecuada.

En el caso de la dimensión Apoyo Organizacional (AO), las cargas factoriales oscilan entre 0.856 y 0.941, con valores t estadísticamente significativos ($p < 0.001$), lo que confirma la relevancia de los indicadores en la medición del constructo. De manera similar, la dimensión Liderazgo y Estructura (LE) presenta cargas entre 0.860 y 0.939, evidenciando consistencia en sus indicadores.

Por otro lado, la dimensión Relaciones Interpersonales (RI) muestra cargas elevadas que van desde 0.932 hasta 0.971, destacando una fuerte representatividad de sus ítems dentro del constructo. Asimismo, la variable Motivación (Mot) presenta cargas entre 0.752 y 0.889, lo cual también cumple con los criterios de aceptación establecidos para modelos de ecuaciones estructurales.

Adicionalmente, todos los valores t asociados son superiores a 1.96 y los valores p son estadísticamente significativos ($p = <0.001$), lo que confirma la significancia de las relaciones entre los indicadores y sus respectivos constructos.

En conjunto, estos resultados evidencian que el modelo de medición presenta adecuada validez convergente, permitiendo continuar con el análisis estructural de las variables de estudio.

Luego se analizó la confiabilidad y la validez convergente de cada constructo incluido en el modelo de medida. Para el análisis se emplearon cuatro indicadores: Alfa de Cronbach, rho_A, fiabilidad compuesta rho_C y AVE. Con estos valores se evaluó la consistencia interna y el porcentaje de varianza que cada constructo explica de sus respectivos ítems.

TABLE VI. Fiabilidad y validez convergente del modelo de medición

	Alfa de Cronbach (O)	rho_A (O)	rho_C (O)	AVE (O)
Apoyo Organizacional (AO)	0.960	0.961	0.967	0.806
Liderazgo y Estructura (LE)	0.930	0.939	0.950	0.827
Relaciones Interpersonales (RI)	0.965	0.967	0.975	0.906
Motivación (Mot)	0.954	0.961	0.959	0.659

Fuente: Elaboración propia (2026).

Los datos del modelo de medición muestran que todos los constructos alcanzaron niveles aceptables de fiabilidad y validez convergente. Sobre la consistencia interna, el Alfa de Cronbach se ubicó entre 0.930 y 0.965 en todas las escalas. Dado que estos valores están por encima del mínimo de 0.70 sugerido, se puede afirmar que los instrumentos utilizados son confiables.

De igual manera, los coeficientes rho_A presentan valores comprendidos entre 0.939 y 0.967, mientras que la fiabilidad compuesta (rho_C) varía entre 0.950 y 0.975. Estos resultados reflejan una elevada consistencia interna de los

indicadores que conforman cada constructo, confirmando la estabilidad de las mediciones.

Con relación a la varianza media extraída (AVE), se constató que todos los constructos obtuvieron valores por encima de 0.50, que es el umbral recomendado. Relaciones Interpersonales alcanzó el puntaje más elevado (0.906), mientras que Liderazgo y Estructura, Apoyo Organizacional y Motivación registraron 0.827, 0.806 y 0.659 respectivamente. Esto demuestra que los constructos explican adecuadamente la variabilidad de sus indicadores.

En conjunto, estos resultados confirman que el modelo de medición presenta adecuados niveles de fiabilidad y validez convergente, por lo que los constructos cumplen con los criterios establecidos para continuar con la evaluación del modelo estructural.

Como parte complementaria del análisis, se revisó la validez discriminante del modelo usando el criterio HTMT o razón heterotrait-monotrait. Este indicador sirve para comprobar que los constructos sean diferentes entre sí y que cada uno esté midiendo un fenómeno distinto dentro del modelo planteado.

TABLE VII. Razón heterotrait-monotrait

Variable / Constructo	1. AO	2. LE	3. RI	4. Mot
Apoyo Organizacional (AO)				
Liderazgo y Estructura (LE)	0.995			
Relaciones Interpersonales (RI)	0.952	0.931		
Motivación (Mot)	0.867	0.855	0.839	

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla VII presenta los resultados de la razón Heterotrait-Monotrait (HTMT) para evaluar la validez discriminante del modelo. Se observa que el constructo de Motivación (Mot) presenta valores por debajo del umbral estándar de 0.90 en todas sus interacciones (0.867 con AO; 0.855 con LE; y 0.839 con RI), lo que respalda su diferenciación respecto a las dimensiones del clima laboral. Por otro lado, las dimensiones del clima (Apoyo Organizacional, Liderazgo y Estructura, y Relaciones Interpersonales) exhiben coeficientes elevados entre sí (0.995, 0.952 y 0.931). Este comportamiento puede ser consistente con su pertenencia a un mismo macro-constructo de Clima Organizacional; no obstante, al superar el umbral convencional, estos resultados requieren una interpretación cautelosa y una revisión del modelo de medición en estudios posteriores.

Una vez evaluado el modelo de medición, se pasó al análisis del modelo estructural. Para contrastar las hipótesis planteadas se tomaron en cuenta los coeficientes path, los estadísticos t y la significancia estadística. De esta forma se estimó la relación de la variable Motivación con las distintas dimensiones del Clima Organizacional.

Tabla 8. Resultados de la contrastación de hipótesis

	Muestra (O)	Media (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estad. (O/STDEV)	Tamaño del Efecto (f^2)	Val. p	Decisión
Motivación -> Apoyo Organizacional (AO)	0.827	0.836	0.033	25.399	2.171	p < .001	ACEPTADA
Motivación -> Liderazgo y Estructura (LE)	0.814	0.824	0.040	20.574	1.958	p < .001	ACEPTADA
Motivación -> Relaciones Interpersonales (RI)	0.803	0.812	0.042	19.039	1.818	p < .001	ACEPTADA

Fuente: Elaboración propia (2026).

Los resultados del modelo estructural evidencian relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la motivación y las tres dimensiones del clima laboral analizadas. En particular, la relación entre la motivación y el apoyo organizacional obtuvo el mayor coeficiente de trayectoria ($\beta = 0.827$), seguida por la relación con liderazgo y estructura ($\beta = 0.814$) y con relaciones interpersonales ($\beta = 0.803$). Asimismo, el tamaño del efecto (f^2) permitió evaluar la magnitud estadística de cada relación, con valores de 2.171 (Apoyo Organizacional), 1.958 (Liderazgo y Estructura) y 1.818 (Relaciones Interpersonales), superiores al umbral de 0.35 utilizado para efectos grandes. Todas las relaciones presentan valores t superiores a 1.96 y niveles de significancia de $p < .001$, lo que respalda las hipótesis específicas planteadas.

El coeficiente de determinación (R^2) presentó valores de 0.685 para Apoyo Organizacional, 0.662 para Liderazgo y Estructura, y 0.645 para Relaciones Interpersonales. En términos prácticos, estos valores indican que el modelo explica el 68.5%, 66.2% y 64.5% de la varianza de dichas dimensiones, respectivamente. Estos resultados muestran una capacidad explicativa elevada del modelo; no obstante, debido al diseño correlacional y no experimental, los valores de R^2 no deben interpretarse como evidencia de causalidad.

De manera general, los hallazgos evidencian que niveles más altos de motivación se relacionan con una valoración más positiva del apoyo organizacional, el liderazgo, la estructura y las relaciones entre trabajadores. Por tanto, se confirma el modelo propuesto y se genera evidencia empírica acerca del vínculo entre motivación y clima laboral en el contexto de una entidad de servicios financieros. Estos resultados sirven de base para discutir los hallazgos a la luz de la literatura y las bases teóricas consideradas en la investigación.

V. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos evidencian que la motivación laboral mantiene una relación positiva y estadísticamente significativa con las dimensiones del clima laboral evaluadas: apoyo organizacional, liderazgo y estructura, y relaciones interpersonales. Estos hallazgos confirman que mayores

niveles de motivación en los trabajadores se asocian con percepciones más favorables del entorno organizacional, respaldando la hipótesis general planteada en la investigación.

En relación con el apoyo organizacional, los resultados muestran la asociación más fuerte entre las variables analizadas. Este hallazgo coincide con lo reportado por Ekmekcioglu y Öner [4], quienes sostienen que la percepción del apoyo brindado por la organización fortalece el compromiso de los trabajadores y favorece comportamientos orientados al desempeño y la innovación. Asimismo, Karepesina [7] señala que las organizaciones que promueven el bienestar y el respaldo institucional generan mayores niveles de satisfacción y permanencia laboral, aspecto que se refleja en los resultados obtenidos en la presente investigación.

Respecto a la relación entre la motivación y el liderazgo y estructura organizacional, los resultados evidencian una asociación positiva y significativa. Estos hallazgos son consistentes con lo señalado por Almahasneh et al. (2022), quienes concluyen que la delegación de autoridad y los estilos de liderazgo participativos incrementan la confianza de los trabajadores y fortalecen su compromiso con los objetivos organizacionales. De manera similar, Likert [9] sostiene que los sistemas de gestión participativos favorecen ambientes laborales caracterizados por la confianza, la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

Por otro lado, la relación significativa encontrada entre la motivación y las relaciones interpersonales coincide con los planteamientos de Gil et al. [5], quienes identificaron que un clima organizacional favorable promueve conductas orientadas al cambio y fortalece la cultura de aprendizaje dentro de las organizaciones. Asimismo, Marchese et al. [12] destacan que las organizaciones con estructuras flexibles y relaciones colaborativas presentan una mayor capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, favoreciendo el compromiso y la participación de sus colaboradores.

En conjunto, los hallazgos respaldan lo propuesto por Herzberg et al. [6]. Estos autores señalan que factores como el reconocimiento, el logro y las posibilidades de desarrollo influyen en que los trabajadores se sientan más satisfechos. Asimismo, los resultados coinciden con la teoría de cultura organizacional de Schein [17], quien afirma que la forma en que los colaboradores perciben su entorno refleja los valores, prácticas y relaciones propias de la organización.

En la práctica, los resultados muestran que el "Apoyo Organizacional" (β=0.827) es el factor clave en las empresas financieras de Lince. Desde la Teoría del Intercambio Social, esto indica que el trabajador peruano, en un contexto muy competitivo y con poca permanencia, responde al respaldo de la empresa con un mayor compromiso. A diferencia de estudios internacionales donde el liderazgo suele ser el principal predictor, aquí lo que sostiene la motivación es la percepción de respaldo institucional. Por ello se recomienda que las entidades financieras refuercen estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional, liderazgo participativo y apoyo organizacional, ya que estos elementos ayudan a mejorar el clima laboral y, con ello, el bienestar y desempeño del personal. Además, este estudio aporta evidencia sobre la relación entre motivación y clima laboral en un sector poco investigado, y puede servir como referencia para futuras investigaciones en servicios.

El aporte del estudio es principalmente contextual, dado que analiza una empresa financiera específica y una muestra no probabilística de trabajadores de atención al cliente. En consecuencia, los resultados no deben generalizarse a otras organizaciones sin evidencia adicional. Asimismo, el diseño correlacional y transversal no permite establecer relaciones causales, y los valores HTMT superiores a 0.90 entre las dimensiones del clima sugieren que la estructura del modelo de medición debe revisarse en investigaciones posteriores. El estudio tampoco incorporó variables específicas de emprendimiento, innovación o intraemprendimiento, por lo que sus conclusiones se circunscriben al ámbito de motivación y clima organizacional.

VI. Conclusiones

Se confirmó una relación positiva y significativa entre motivación laboral y clima laboral. La motivación también se relacionó significativamente con apoyo organizacional, liderazgo y estructura, y relaciones interpersonales. En consecuencia, se confirma la hipótesis general, evidenciando que mayores niveles de motivación se asocian con percepciones más favorables del entorno organizacional.

Asimismo, se comprobó que la motivación laboral mantiene una relación positiva y significativa con el apoyo organizacional, siendo esta la dimensión que presentó la mayor intensidad de asociación. Este resultado pone de manifiesto la importancia de que las organizaciones fortalezcan las prácticas de reconocimiento, respaldo institucional y valoración de sus colaboradores.

De igual manera, la motivación laboral mostró una relación significativa con el liderazgo y la estructura organizacional, lo que evidencia que estilos de dirección participativos, una adecuada organización del trabajo y una comunicación efectiva contribuyen al fortalecimiento del clima laboral y al compromiso de los trabajadores.

Finalmente, se constató que la motivación laboral se relaciona de forma positiva con las relaciones interpersonales. Por ello, contextos laborales basados en la cooperación, el respeto y el trabajo colaborativo favorecen una valoración más favorable del clima organizacional. En conjunto, estos

hallazgos aportan evidencia sobre la conexión entre motivación y clima laboral en empresas de servicios financieros, y representan un fundamento para posteriores estudios y para la implementación de acciones dirigidas a mejorar la gestión del talento.

VII. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda a la empresa de servicios financieros fortalecer las estrategias orientadas al incremento de la motivación laboral mediante programas de reconocimiento al desempeño, oportunidades de desarrollo profesional y mecanismos que promuevan la participación activa de los trabajadores en los procesos organizacionales.

Asimismo, se sugiere implementar acciones dirigidas a fortalecer el apoyo organizacional, promoviendo políticas que favorezcan el bienestar de los colaboradores, la comunicación efectiva y el acompañamiento permanente por parte de los niveles directivos, debido a que esta dimensión presentó la mayor relación con la motivación laboral.

Del mismo modo, es recomendable impulsar estilos de liderazgo participativos que fomenten la confianza, la retroalimentación y el trabajo colaborativo, contribuyendo al fortalecimiento del clima laboral y al logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, se recomienda desarrollar futuras investigaciones que incorporen otras variables relacionadas con la gestión del talento humano, como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño laboral, así como ampliar el estudio hacia otras empresas del sector financiero o de servicios, con el propósito de contrastar los resultados obtenidos y enriquecer la evidencia científica sobre estas variables.

REFERENCIAS

[1] Y. A. Almahasneh, A. O. Bin, M. S. Saadon, and H. M. Tomizh, "The mediating effect of job satisfaction on the relationship between the delegation of authority and the performance of employees," Corporate Governance and Organizational Behavior Review, vol. 6, no. 4, pp. 100–109, 2022, doi: 10.22495/cgobrv6i4p9.

[2] I. Chiavenato, Administración de recursos humanos, 10.ª ed. McGraw-Hill, 2011.

[3] B. P. Devassia, S. Janarthanam, and K. Muço, "Employee retention analysis: Work integration strategy in business management institutions," Corporate and Business Strategy Review, vol. 6, no. 1, pp. 112–118, 2025, doi: 10.22495/cbsrv6i1art11.

[4] E. B. Ekmekcioglu and K. Öner, "Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: The mediating role of perceived organizational support," European Journal of Management and Business Economics, vol. 33, no. 3, pp. 272–288, 2024, doi: 10.1108/EJMBE-08-2022-0251.

[5] A. J. Gil, M. Mataveli, J. Garcia-Alcaraz, and L. Ibanez-Somovilla, "Organisational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal," European Management Review, 2023, doi: 10.1111/emre.12601.

[6] F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, The Motivation to Work, 2nd ed. John Wiley & Sons, 1959.

[7] M. T. Karepesina, "Performance of civil servants: The role of motivation and organizational culture," Corporate Governance and Organizational Behavior Review, vol. 7, no. 3, pp. 385–394, 2023, doi: 10.22495/cgobrv7i3sip13.

[8] M. Khan, A. T. Dedahanov, Y. Khadir, O. T. Yuldashev, and I. J. Odilovich, "Investigating the impact of Organizational Citizenship Behavior on Supply Chain Performance and Corporate Sustainability: An empirical study," Cogent Business & Management, vol. 12, no. 1, 2025.

[9] R. Likert, The Human Organization: Its Management and Value. McGraw-Hill, 1967.

[10] R. Luna-Arocas and I. Danvila-Del-Valle, "The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization," Technological Forecasting and Social Change, vol. 188, Art. no. 122291, 2023, doi: 10.1016/j.techfore.2022.122291.

[11] Y. Mac Thi Hai, T. N. T. Le, T. Thi Cuong, and M. N. Thi Hong, "Exploring the relationship between recruitment process and turnover intentions with mediating role of affective commitment: Implications for European enterprises," Central European Business Review, vol. 14, no. 2, pp. 93–117, 2025, doi: 10.18267/j.cebr.382.

[12] S. Marchese, L. Gastaldi, and M. Corso, "Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing," Management Decision, vol. 63, no. 6, pp. 2038–2060, 2023, doi: 10.1108/MD-11-2022-1541.

[13] A. H. Maslow, "A theory of human motivation," Psychological Review, vol. 50, no. 4, pp. 370–396, 1943, doi: 10.1037/h0054346.

[14] D. C. McClelland, The Achieving Society. Van Nostrand, 1961.

[15] V. Ostin, “Empower Employee Development: The Role of Self-Study Materials in Work-Based Learning,” Revista TEM, vol. 12, no. 1, pp. 365–371, 2023, doi: 10.18421/TEM141-32.

[16] S. P. Robbins and T. A. Judge, Comportamiento organizacional, 17.ª ed. Pearson Educación, 2017.

[17] E. H. Schein, La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janés, 1988.

[18] B. F. Skinner, Science and Human Behavior. Macmillan, 1953.

[19] V. H. Vroom, Work and Motivation. Wiley, 1964.

[20] J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, and C. M. Ringle, “When to use and how to report the results of PLS-SEM,” European Business Review, vol. 31, no. 1, pp. 2–24, 2019, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.

[21] F. Herzberg, Motivation to Work. Routledge, 2017 (original work published 1959).

[22] G. H. Litwin and R. A. Stringer, Motivation and Organizational Climate. Harvard Business School, 1968.

[23] R. Hernández-Sampieri, C. Fernández-Collado, and P. Baptista-Lucio, Metodología de la investigación, 6.ª ed. McGraw-Hill Education, 2018.