



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA DE TEXTILES DE LA CIUDAD DE LIMA**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas**

ROSAURA MEJÍA EYZAGUIRRE
(0000-0002-3054-1233)

MARÍA DEL ROSARIO SOTELO LÓPEZ
(0000-0001-7359-2244)

Asesora:
Dra. Litta Yorka Málaga Arce
(0000-0002-7771-1009)

Lima – Perú
2021

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional, que genera un estímulo constante para el logro de nuestros objetivos profesionales.

Agradecimientos

A la Universidad San Ignacio de Loyola, a todos
nuestros profesores, compañeros de clase y en
especial a nuestros Asesores William Flores Sotelo
y Litta Yorka Málaga por su orientación,
asesoramiento y dedicación.

Resumen

La presente tesis aborda uno de los problemas existentes en los diversos grupos económicos referente a los escenarios personales, profesionales y económicos que ofrecen las empresas a sus colaboradores y que se agudiza en el actual contexto sanitario. Dichos escenarios se asocian a la estimulación con la que cuenta el personal para el desarrollo de sus labores y por ende a la percepción que poseen sobre su ambiente laboral. Bajo ese contexto, se ha seleccionado a la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte para el desarrollo del presente estudio y se ha planteado la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima? Asimismo, se establece la hipótesis de que existe una relación positiva entre ambas variables.

Por otro lado, el tipo de investigación es básico y descriptivo puesto que genera nuevo conocimiento y reseña los hechos de las variables de estudio. El diseño es no experimental, transversal y correlacional ya que observa el comportamiento de las variables en un contexto real y en un momento determinado. En lo que refiere a la población, la misma está compuesta por 33 trabajadores y se aplica el muestreo probabilístico. La técnica desarrollada es la encuesta, el instrumento aplicado es el cuestionario y el análisis de datos considera el programa estadístico STATA. El estudio demuestra que existe relación significativa y positiva entre la motivación y el clima organizacional; por ello, se proponen acciones estratégicas a implementar por la empresa para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus labores, considerando al talento humano y al clima organizacional como ejes fundamentales para la obtención sostenida de los objetivos empresariales trazados.

Palabras clave: motivación, motivación intrínseca, motivación extrínseca, clima organizacional, objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, control.

Abstract

This thesis addresses one of the problems existing in the various economic groups regarding the personal, professional and economic scenarios that companies offer to their collaborators and that is exacerbated in the current healthcare context. These scenarios are associated with the stimulation that the staff has for the development of their work and therefore with the perception they have about their work environment. In this context, the company Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte has been selected for the development of this study and the following question has been raised: Is there a relationship between motivation and organizational climate in a textile company in the city of Lima? Likewise, the hypothesis is established that there is a positive relationship between both variables.

On the other hand, the type of research is basic and descriptive since it generates new knowledge and reviews the facts of the study variables. The design is non-experimental, cross-sectional and correlational since it observes the behavior of the variables in a real context and at a specific time. Regarding the population, it is made up of 33 workers and probability sampling is applied. The technique developed is the survey, the instrument applied is the questionnaire, and the data analysis considers the statistical program STATA. The study shows that there is a significant and positive relationship between motivation and organizational climate, which is why strategic actions are proposed to be implemented by the company to achieve efficiency and effectiveness in the development of its work, considering human talent and organizational climate as fundamental axes for the sustained achievement of the business objectives outlined.

Keywords: motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, organizational climate, objectives, cooperation, leadership, decision-making, interpersonal relationships, control.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Tabla de Contenidos	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras.....	viii
Introducción	1
Capítulo 1.....	3
1.1. Problema de investigación	3
1.1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema	4
1.1.3. Justificación de la investigación.....	5
1.2. Marco referencial	6
1.2.1. Antecedentes	6
1.2.2. Marco teórico	11
1.3. Objetivos e hipótesis.....	25
1.3.1. Objetivos	25
1.3.2. Hipótesis	25
Capítulo 2.....	26
2.1. Método.....	26
2.1.1. Tipo de investigación.....	26
2.1.2. Diseño de investigación	26
2.1.3. Variables	27

2.1.4. Muestra	27
2.1.5. Instrumentos de investigación.....	29
2.1.6. Procedimientos de recolección de datos	31
Capítulo 3.....	33
3.1 Resultados	33
3.1.1 Presentación de resultados.....	34
3.1.2 Discusión	49
3.1.3 Conclusiones.....	53
3.1.4 Recomendaciones	53
Referencias bibliográficas	56
Anexos	62
Anexo 1: Matriz de consistencia	62
Anexo 2: Cuestionario sobre Motivación Laboral	63
Anexo 3: Cuestionario sobre Clima Organizacional.....	65
Anexo 4: Carta de Autorización de la Empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte	70

Índice de Tablas

Tabla 1. Cantidad de trabajadores por área.....	28
Tabla 2. Ficha técnica: Cuestionario sobre Motivación Laboral	30
Tabla 3. Ficha técnica: Cuestionario sobre Clima Organizacional.....	301

Índice de Figuras

Figura 1. Relación de la Teoría de Necesidades de Maslow y de los Factores de Herzberg..	15
Figura 2. Modelo de Litwin y Stringer	23
Figura 3. Relación entre Motivación y Clima Organizacional	35
Figura 4. Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Objetivo	36
Figura 5. Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Cooperación.....	37
Figura 6. Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Liderazgo.....	38
Figura 7. Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Toma de Decisiones	39
Figura 8. Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Relaciones Interpersonales	40
Figura 9. Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Motivación.....	41
Figura 10. Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Control.....	42
Figura 11. Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Objetivo	43
Figura 12. Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Cooperación.....	44
Figura 13. Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Liderazgo.....	45
Figura 14. Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Toma de Decisiones	46
Figura 15. Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Relaciones Interpersonales....	47
Figura 16. Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Motivación.....	48
Figura 17. Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Control.....	49

Introducción

El panorama sanitario a nivel mundial ocasionado por el coronavirus (Covid-19) representa un desafío para las diversas organizaciones independientemente de su tamaño o ubicación geográfica. Así, han surgido nuevas formas de interacción entre directivos y trabajadores que han ido adaptándose en el transcurso del tiempo a efectos de lograr que las tareas encomendadas a los trabajadores se desarrollen de la mejor forma posible. En ese tránsito de adaptación, factores como la seguridad laboral, la comunicación asertiva, la confianza, la innovación en los procesos, entre otros, son relevantes para prestar atención al bienestar de los colaboradores que, en muchos casos, atraviesan por dificultades en el campo de la salud y en lo económico.

Es sabido que a las organizaciones tanto del sector público como del privado les toma tiempo reclutar y capacitar al personal para formar grupos de trabajo multidisciplinarios y competitivos que impulsen el desarrollo de la empresa. A razón de ello, se destaca la importancia de retener al talento humano como parte de su capital; sin embargo, lograrlo incluso antes del contexto de la Covid-19 sigue siendo un desafío.

La presente tesis tiene como objetivo determinar si existe una relación entre la motivación y el clima organizacional en la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte. En ese sentido, la investigación comienza con la búsqueda de antecedentes nacionales e internacionales que den cuenta de la relevancia e impacto de las variables de estudio en las organizaciones, la definición del marco teórico que contempla los aportes brindados por diversos teóricos e investigadores, la tipificación de los objetivos, y la propuesta de una hipótesis general y dos específicas – estas últimas vinculadas a los factores intrínsecos y extrínsecos como parte de las dimensiones de la motivación –.

Posteriormente, se establece el tipo y diseño de la investigación, se definen los instrumentos y el momento de la recopilación de datos (previa coordinación con los

directivos de la empresa) y se indica el procedimiento a través del cual se desarrollará el análisis estadístico – es de resaltar que para el trazado de los gráficos se ha utilizado el software STATA –.

Por otro lado, y luego de la recopilación de datos, se procede a analizar y describir los resultados que dan cuenta de la relación significativa y positiva entre la motivación y el clima organizacional. De cara a los resultados obtenidos, se establecen conclusiones y recomendaciones, a manera de propuestas de mejora y acciones estratégicas, para la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte. Dichas recomendaciones se realizan con la finalidad de potenciar los lazos entre los directivos y los trabajadores que permitan que estos últimos perciban la empresa como un lugar de reconocimiento a su labor, que se sientan motivados y que ello extrapole a mejorar el clima organizacional. De esa forma, la vinculación de ambos aspectos traerá consigo un desarrollo eficiente del trabajo, que a su vez redundará en la consecución de la metas y objetivos propuestos para lograr la productividad y rentabilidad empresarial de manera sostenida en el tiempo y que permita a la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte destacar dentro de su conglomerado industrial.

Finalmente, la presente investigación busca también ser un referente para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con la motivación y el clima organizacional en empresas de diferentes rubros económicos.

Capítulo 1

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Actualmente, las empresas textiles están atravesando una variación inesperada en sus procesos debido a la Covid-19. A nivel internacional, se ha registrado un declive del 31 % en los pedidos generados y el cierre de fábricas ha sido abrupto. (Gestal, 2020). Por su lado, en Latinoamérica se ha generado reducción de puestos de trabajo, lo que ha evidenciado un incremento de horas laborales con sueldos menores, creando un bajo desempeño laboral (Moreno, 2020). En el Perú, el sector textil ha presentado un descenso en las exportaciones durante el estado de emergencia. A ello se suma la paralización de la producción, el declive en el consumo y la limitada innovación en la cadena (Comex Perú, 2020). La problemática que presenta el sector textil ante la disminución de las ventas se aúna a la limitada muestra de apoyo a los trabajadores en el contexto de emergencia sanitaria. Así, dicha situación trae consigo deserción en la organización.

Respecto a la motivación, el sector textil enfrenta disminución en ingresos, reducción de personal, carga de trabajo y desigualdades salariales que afectan principalmente a las mujeres, que constituyen la mayoría de sus trabajadores, generando problemas en el desempeño laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Así, dicho desempeño se ve reflejado en la baja productividad de los trabajadores, quienes, al tener mayor carga laboral con menores ingresos y retrasos en su pago, no se sienten motivados con lo ofrecido por la organización.

En el mercado latinoamericano, la insatisfacción manifestada por los trabajadores refiere a las condiciones laborales. Así, figuran la exposición a insumos químicos y a altos niveles de ruido, problemas de ergonomía y peligros en la manipulación de equipos (Cárdenas, 2019). A nivel del Perú, una de las falencias del sector es la ausencia de seguros

laborales, que genera descontento en el personal. Así, el uso de tecnologías contra accidentes es una limitante en la mayoría de las empresas (Aramburú, 2020). Bajo esa perspectiva, uno de los factores que provoca desmotivación en los colaboradores es la ausencia de ambientes y equipamientos seguros para el trabajo. Ello repercute de manera negativa en la productividad y el logro de los objetivos institucionales.

En alusión al clima organizacional, la actual crisis sanitaria incita la implementación de patrones de adaptación para sobrevivir. Empero, se dejan de lado prácticas organizacionales saludables, las relaciones sociales positivas y la promoción de la salud entre los trabajadores (Salanova, 2020). En adición, en Latinoamérica, específicamente en Ecuador, el personal manifiesta insatisfacción con la infraestructura y el equipamiento del entorno donde labora; ello afecta su desempeño y el clima organizacional (Pazmay y Lima, 2020). Para Perú, de acuerdo con Aptitus, el 86% de los encuestados manifiesta que abandona su trabajo por no recibir órdenes asertivas por parte de sus superiores. Asimismo, la deserción se relaciona con bajos salarios y ausencia de beneficios académicos (Gil, 2019). Es por ello que la problemática generada por las limitadas capacidades de gestión institucional, de infraestructura y de liderazgo de los directivos pone en riesgo el clima organizacional que repercute en la satisfacción y motivación laboral de sus trabajadores.

1.1.2. Formulación del problema

- **Problema general**
 - ¿Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima?
- **Problemas específicos**
 - ¿Existe relación entre la motivación intrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima?

- ¿Existe relación entre la motivación extrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima?

1.1.3. Justificación de la investigación

El presente estudio de investigación tiene justificación teórica toda vez que las variables motivación y clima organizacional cuentan con base teórica y marco referencial que permiten conocer los conceptos, las proposiciones, los enfoques, las relaciones significativas, los argumentos provenientes de investigaciones previas y los fundamentos que permiten explicar el problema planteado. Es por ello que, contando con un sustento teórico integrado a la investigación, se busca determinar la relación existente entre la motivación y el clima organizacional en la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte.

En esa misma línea, el estudio de investigación posee justificación metodológica toda vez que el instrumento a aplicar para la recolección de datos parte de un instrumento validado y adaptado a través del tiempo, tal como el cuestionario de Frederick Herzberg respecto a la motivación intrínseca y extrínseca, y el cuestionario adaptado sobre el clima organizacional de Litwin y Stringer. De esa manera, el aporte generado por esta investigación busca no solo explicar la relación de la motivación y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima, sino que busca ser referente para futuras investigaciones en organizaciones de diferentes rubros.

Finalmente, la investigación se justifica desde el punto de vista social considerando que se busca aportar con posibles oportunidades de mejora para ser implementadas por la organización y que permitan mejorar sus índices de productividad. Así, la puesta en marcha de acciones estratégicas que logren motivar al personal impactará en el clima organizacional que a su vez es el punto de partida para lograr los objetivos institucionales.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales. Omar et al. (2021) desarrollaron un caso de estudio sobre el personal académico politécnico que tuvo como objetivo examinar la influencia entre la motivación intrínseca y extrínseca y la satisfacción laboral. Así, el tipo de investigación fue descriptiva, con un enfoque cuantitativo. Con relación al diseño del estudio, este fue de tipo experimental y se utilizó la técnica de la encuesta, que fue aplicada al personal del Departamento de Turismo y Hotelería de cuatro politécnicos. Por su parte, la población total fue de 169 trabajadores, el número mínimo de muestras necesarias para la recopilación de datos fue de 108 encuestados, y a razón de ello el instrumento seleccionado fue el cuestionario para la medición de las variables. Es oportuno señalar que los cuestionarios recopilados se analizaron utilizando el paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) y para el análisis de confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach. Finalmente, el estudio concluyó que la motivación laboral (intrínseca y extrínseca) influye de forma significativa y positiva en la satisfacción laboral, por lo que para incrementar la satisfacción del personal se hace necesario mantener la relación positiva entre variables de estudio citadas anteriormente.

Soria Reséndez et al. (2019) desarrollaron un estudio en el cual abordaron variables como clima organizacional y la satisfacción laboral en una institución de educación superior de México. El objetivo del estudio fue conocer el tipo de relación de las variables antes mencionadas desde la percepción del personal de la institución educativa. Con base en ello, el tipo de investigación fue descriptivo para identificar las características más relevantes de la institución materia de análisis y contó con un enfoque cuantitativo. Con relación al tipo de diseño del estudio, este fue de tipo experimental, se utilizó la técnica de la encuesta, y el instrumento aplicado fue el cuestionario. Del mismo modo, la población total ascendía a 454 trabajadores, a quienes se les aplicó la fórmula de las poblaciones finitas para que la muestra

fuese de 208 trabajadores. Por último, las principales conclusiones del estudio arrojaron que existe una correspondencia positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que se denota que existe una necesidad del individuo por sentirse aceptado en su entorno y ello se traduce en su satisfacción laboral, lo que conduce, a su vez, a la productividad de la organización.

Quintero y Sánchez (2019) realizaron un estudio para comprobar la relación directa entre el clima organizacional y dimensiones como motivación y satisfacción en instituciones educativas. El objetivo del estudio fue verificar la efectividad en los procesos de gestión educativa con miras al aseguramiento de la calidad en la educación superior analizando la relación entre el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral. En esa perspectiva, el tipo de investigación fue descriptivo, con un enfoque mixto toda vez que midió variables cualitativas y escalas cuantitativas, y contó con un diseño no experimental. Asimismo, la técnica utilizada fue la encuesta a través del instrumento denominado cuestionario. Con relación a la población, la misma fue definida por una población finita: la muestra abordó a un total de 84 docentes de instituciones de educación superior. Por último, dentro de los resultados del estudio, se concluyó que, si bien se logró conocer las percepciones del trabajador con respecto a la institución educativa en donde laboraba, la relación del clima con la motivación y satisfacción variaba en cada institución a pesar de contar con el mismo reglamento y procedimientos académicos. Así, las condiciones del entorno de cada institución jugaron un rol fundamental para medir la relación significativa entre las variables de estudio y, por ello, se sugirió el establecimiento de estrategias que fortaleciesen el trabajo con los docentes para asegurar la calidad educativa.

Vargas et al. (2018) impulsaron un estudio referido al impacto de la motivación en el rendimiento laboral de una compañía mexicana. El principal objetivo del estudio fue analizar el alcance del impacto de la motivación del personal en su rendimiento laboral. En ese

sentido, el tipo de investigación aplicada fue el descriptivo y explicativo, toda vez que se describe el objeto de estudio y se explica la relación entre indicadores y variables. Del mismo modo, el enfoque del estudio fue de tipo mixto, se utilizó la técnica de la encuesta, el tipo de diseño fue transversal y el instrumento fue el cuestionario, el mismo que se aplicó de forma aleatoria. En alusión a la población, se señala que la misma es finita en un número de 29 trabajadores, ubicados en diferentes áreas de la empresa, y la muestra final consideró solo a nueve trabajadores seleccionados de forma aleatoria. Por último, se concluyó que el impacto de la motivación en el rendimiento laboral existe, pero a un nivel medio y a razón de ello se debe tomar acciones correctivas que permitan aumentar el nivel del impacto para generar mayor rendimiento.

Piedimonte y Depaula (2018) llevaron a cabo una investigación relacionada con la motivación y los valores relativos al trabajo desarrollado por bomberos voluntarios y remunerados de la ciudad de Argentina. En ese sentido, el objetivo de la investigación radicó en relacionar los tipos de motivación y valores humanos dirigidos al trabajo con bomberos. Para comenzar con el estudio, se indicó que el mismo sería de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo; se aplicó la técnica de la encuesta, y el diseño fue de tipo correlacional y de diferencia de grupos. En lo concerniente a la población y muestra, estuvo integrada por 130 bomberos y se empleó el cuestionario como instrumento de medición. Para concluir, se halló que los bomberos que son motivados por factores extrínsecos desarrollan sus acciones basándose en valores de logro personal, en la propia autopercepción de competencias y sobre todo en la utilidad social, por lo que su labor resulta acorde a sus expectativas de bienestar personal y a la vez procura mejorar la vida de sus pares sociales.

Pedraza (2018) buscó analizar la sinergia existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones públicas y privadas de Ciudad de México. Así, el objetivo de la investigación fue comprender este fenómeno complejo de relación del clima

con la satisfacción, así como sus diversas características. Bajo ese mismo escenario, el tipo de investigación fue de corte explicativo, con un enfoque cuantitativo, y el tipo de diseño fue no experimental y transversal. La población de las entidades seleccionadas ascendía a 600 trabajadores, sin embargo, se consideró solo a 300 como parte de la muestra. Asimismo, se utilizó la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario como el instrumento válido para el estudio. Finalmente, los resultados indicaron que las dimensiones del clima organizacional se vinculan de manera positiva con la satisfacción laboral y que lo destacable era que los trabajadores tanto del sector público como privado valoran por igual aspectos como autonomía, reconocimiento, libertad y oportunidad de aplicar nuevos conocimientos para relevar sus competencias.

Antecedentes nacionales. Nolzco et al. (2021) diseñaron una investigación referida a la motivación laboral en una empresa de servicios de Lima. Por ende, el objetivo principal de la investigación fue diagnosticar la existencia de motivación laboral para el íntegro de trabajadores que desempeñaban labores en la empresa de servicios. Es bajo ese escenario que optaron por el tipo de investigación descriptiva y exploratoria y con un enfoque mixto a través del método cuantitativo y cualitativo para el análisis de las variables de estudio. Asimismo, se utilizó la técnica de la entrevista y la encuesta por medio de la utilización del cuestionario como instrumento de aplicación; el estudio se realizó bajo un diseño no experimental y nivel correlacional. Para el caso de la población y la muestra, se tomó como referencia a 30 empleados y ex empleados de la empresa de servicios. En conclusión, se evidenció desmotivación con respecto a reconocimientos, bonos de incentivos y recompensas; sin embargo, los trabajadores manifestaron sentirse motivados con la cooperación entre áreas y la afiliación con los dueños que generaba un ambiente de confianza.

Puma y Estrada (2020) elaboraron un estudio vinculado a la motivación laboral y el compromiso organizacional en una entidad pública de la región Madre de Dios. En esa línea, el estudio tuvo como objetivo el determinar la relación existente entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores del ente estatal. Bajo ese contexto, determinaron que el tipo de investigación era descriptivo, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional. Por su parte, se realizaron análisis previos utilizando la técnica de la encuesta, a través de dos cuestionarios como instrumento de medición. Asimismo, la población de estudio estuvo conformada por 100 trabajadores entre varones y mujeres, siendo la muestra final un total de 80 personas. Finalmente, se concluyó que existía una relación significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, por lo que el cumplimiento de los objetivos organizacionales sería eficiente en tanto los trabajadores cuenten con estímulos al momento de desarrollar sus labores.

Goetendia (2020) llevó a cabo un estudio sobre el clima y el compromiso organizacional según la categoría y condición laboral del personal de una institución educativa de Lima Metropolitana. El objetivo del estudio fue determinar la relación existente entre la percepción del clima y el compromiso por parte de los trabajadores nombrados y contratados. Respecto del tipo de investigación, se precisó que fue de tipo descriptivo, de enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de la entrevista a través del instrumento denominado cuestionario (se aplicaron dos cuestionarios: el de Litwin y Stringer y el de Meyer y Allen). Asimismo, el diseño fue no experimental y, en cuanto a la población, se indicó que, siendo acotada, no se diseñó una muestra, sino que se trabajó con la totalidad del personal de la institución educativa. En alusión a los resultados del estudio, se detectó que el clima organizacional no correlacionaba significativamente con los tipos de compromiso según la categoría laboral de los docentes, y, por ende, la evaluación y el análisis de las

variables debía realizarse por separado, sin embargo se debían mantener elementos como la condición y la categoría laboral de los docentes.

De Souza (2019) realizó un estudio que relacionaba el clima organizacional y la gestión administrativa de una red de salud nacional. Cabe precisar que el objetivo del estudio fue analizar el clima organizacional, en el cual se desenvuelven los profesionales de la salud y la gestión administrativa de una red de salud específica. Así, el tipo de estudio fue descriptivo con un enfoque cuantitativo, se utilizó la técnica de la encuesta y dos cuestionarios como instrumento de aplicación. Del mismo modo, el estudio fue no experimental y su diseño fue correlacional transeccional causal. Con respecto a la población y la muestra, esta última fue seleccionada a través del muestreo no probabilístico con un total de 50 trabajadores del sector salud. Como resultado del estudio realizado, se determinó que el clima organizacional influía de manera significativa en la gestión administrativa. De igual forma, al analizar cada una de las dimensiones se verificó que existen algunas que influyen más que otras en el clima, como, por ejemplo, la estructura organizacional y la recompensa.

1.2.2. Marco teórico

Manso (2002) mencionó la definición de Herzberg acerca de la motivación. Así, la misma posee múltiples diferencias que varían según el discernimiento que tienen las personas respecto al trabajo y a la valoración que le otorgan.

Del mismo modo, Foncubierta y Sánchez (2019) señalaron que la motivación se trata de un estado emocional. Dicho estado se genera como consecuencia de la influencia de diversos factores en el ser humano.

Por otro lado, Bravo et al. (2018) afirmaron que el concepto de clima organizacional se gesta con la teoría de Lewin. Allí, cada persona analiza la interrelación ambiente – individuo y genera una percepción sobre su entorno.

Asimismo, García (2009) indicó que uno de los conceptos síntesis del clima es aquel ofrecido por Litwin y Stringer. Así pues, el clima aborda aspectos subjetivos, ambientales, creencias y valores que perciben los trabajadores con respecto a una administración.

En referencia a los factores de la motivación, Parra et al. (2018) aludió a Herzberg cuando definió que lo intrínseco está relacionado con el deleite del individuo. No obstante, lo extrínseco está vinculado a la no satisfacción de este.

Finalmente en cuanto a las dimensiones del clima, Mejía-Chavarría (2019) relevó lo afirmado por Litwin y Stringer en cuanto a que las mismas generan un ambiente y comportamiento que traen consigo consecuencias para la empresa.

Motivación. Al hablar de motivación, destaca Maslow, quien, desde una perspectiva intrínseca, estableció la jerarquía de cinco necesidades y destacó que las personas deben ser motivadas para desarrollar sus habilidades (Maslow, 1943). Asimismo, existe una relación entre los factores motivacionales intrínsecos – asociados al desarrollo personal – con la satisfacción y los factores higiénicos extrínsecos – vinculados al desarrollo laboral – con la insatisfacción (Herzberg, 1959). Bajo esa misma perspectiva, la motivación personal o grupal se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que representan estimulantes en la vida personal y profesional del ser humano (McClelland, 1965). Por lo antes señalado, resalta la relación existente de la motivación con el comportamiento humano, que son ocasionados por factores internos y externos. Así, estos factores influyen en la satisfacción de necesidades básicas, crecimiento personal y autorrealización.

La motivación, según la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow de 1943, se basa en destacar las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y del yo. De otro lado, en 1957 McGregor postuló la teoría X, Y que se caracterizó por mostrar la parte negativa (X) y la parte positiva (Y) de la motivación. Asimismo, Herzberg en 1959 mostró la teoría de los

dos factores, en donde diferenciaba los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación y los aspectos asociados a la insatisfacción.

Posteriormente, en 1964 en el marco de la teoría de las expectativas, Vroom analizó tres factores: valencia, expectativa e instrumentalización para explicar el proceso de la motivación de las personas. En esa misma línea, McClelland en 1965 aportó, en su teoría de la motivación del logro, tres necesidades vinculadas a la motivación como la realización, el poder y el logro. Después, Adams en 1965 desarrolló la teoría de la equidad, con la cual mencionó que las personas presentan un mejor desempeño laboral mediante resultados motivacionales como pagos, promociones, descuentos, bonos. Luego, Locke en 1968 desarrolló una investigación según la cual estableció metas como una nueva manera de motivación, lo que dio lugar a la teoría de la definición de objetivos. Para 1969 Aldefer presentó la teoría de la existencia – relación, la cual fue clasificada en tres grupos: existencia, relación y crecimiento.

Posteriormente, en la teoría de las características del trabajo de Hackman, Lawler y Oldham en 1971, se distinguen características como autonomía, identidad de la tarea, variedad y retroalimentación. Ello con la finalidad de enriquecer la motivación extrínseca.

Seguidamente, para 1980 nace la teoría del comportamiento en organizaciones de Naylor, quien propone analizar variables ambientales, personales, diferencias, percepciones, valencia de resultados, utilidad de los actos y afecto. Después, Carver y Scheier en 1982 presentaron la teoría cibernética, con la que se propuso analizar los sistemas de autorregulación y la visión del renacimiento aplicando los avances informáticos en la psicología motivacional. De otro lado, en 1985 se desarrolla la teoría de la evaluación cognitiva de Deci y Ryan, que aborda la motivación extrínseca. Así, es preferible brindar información sobre el buen desempeño del trabajador y no solo controlar sus actividades. Por su parte, Dweck en el año 1986 presentó la teoría de la orientación de objetivos, que releva la

importancia de la interpretación de los objetivos, tareas y procesos motivacionales. Cabe resaltar que, para 1988 Fishbein y Ajzen expusieron la teoría del comportamiento planificado, que incorpora el constructo expectativo – valor y considera las creencias del sujeto sobre el comportamiento.

Para el año 1990, Gollwitzer exhibió la teoría de las fases de la acción, mediante la cual señaló que las personas deliberan, previamente, sobre la toma de alguna decisión individual. Posteriormente, la teoría del enfoque regulatorio de 1977 de Crowe y Higgins aporta un enfoque de promoción y prevención que propone la promoción de las personas en su desempeño laboral.

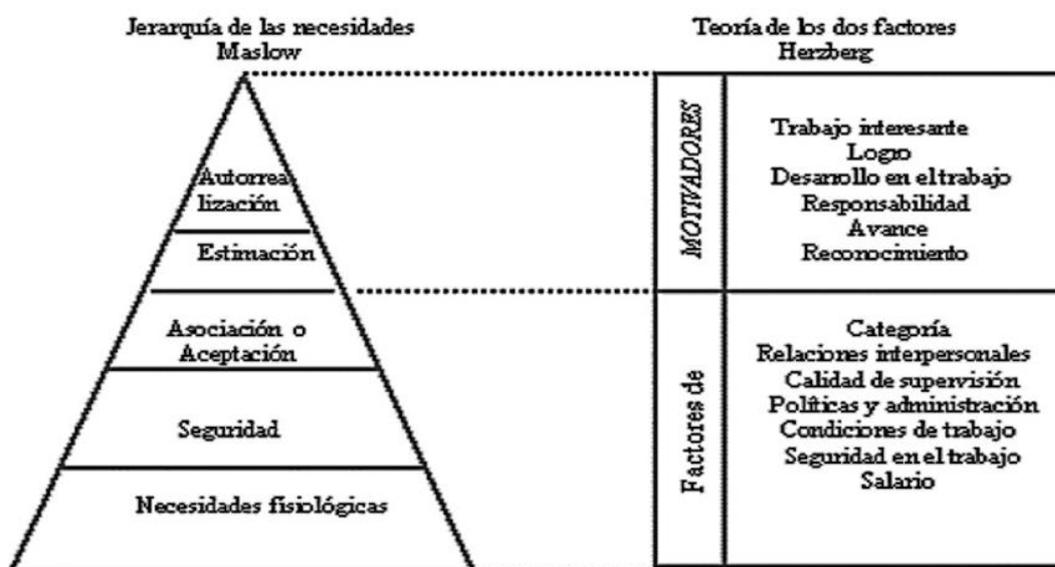
Ahora bien, actualmente autores como Tabassi et al. (2012), Islam y Ahmed (2014), Di Pietro et al. (2014), Marin y Placencia Medina (2017), Callata y Fuentes (2018), Córdor et al. (2018), Puma y Estrada (2020), Nolazco et al. (2021) y Omar et al. (2021) coinciden en que los factores motivacionales basados en la perspectiva de Herzberg influyen directamente en aspectos como la eficacia del trabajo en equipo junto con el reconocimiento en la organización.

Por otro lado, Islam y Ahmed (2014), Checa y Rodríguez (2017), Araúz et al. (2018) y Torres y Delgado (2020) coinciden en que las necesidades de Maslow están clasificadas en dos grupos: motivación de autorrealización y crecimiento. Por consiguiente, se denota que la teoría de Herzberg y Maslow son vigentes y utilizadas para diversas investigaciones. Finalmente, es de resaltar que la motivación busca resaltar las potencialidades de la persona para lograr, por un lado, identidad laboral, que consiste en la definición de sí mismo, su posición y vinculación dentro de la organización, y, de otro lado, el reconocimiento que refiere a la valoración del trabajo del individuo por parte de los directivos que busca aportar al logro de las metas establecidas.

Bases teóricas de la motivación según Herzberg. En 1956, Herzberg inició una investigación sobre la salud mental, y halló asociaciones con la salud física y psicológica en diversas situaciones. Así, este fue uno de sus primeros aportes sobre las causas de la motivación y satisfacción laboral (Manso, 2002). De otro lado, el principio de satisfacción basado en la teoría de Herzberg se encontró como antecedente en la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow. Así, existe una relación entre los factores de insatisfacción y satisfacción (Parra et al, 2018). Asimismo, la teoría de las necesidades cuenta con una base que aborda las necesidades fisiológicas y de seguridad; y en la cúspide las necesidades sociales, estima y autorrealización (Lam, 2011). Es importante considerar cada nivel de la jerarquía de la pirámide de necesidades y promover la autorrealización en el ser humano a través de la motivación. En la figura 1, se presenta la teoría de las necesidades de Maslow.

Figura 1

Relación de la teoría de necesidades de Maslow y de los factores de Herzberg



Nota: Tomado de “Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar”, por Correa, F., 2012, Trabajo de tesis, Repositorio de la Universidad F.A.S.T.A., p.30.

Existen dos teorías notables, la motivación – higiene y el enriquecimiento del trabajo. Así, la primera concluye que la motivación deriva de factores independientes y específicos y la segunda expone conceptos de carga horizontal y vertical del puesto de trabajo (Manoso, 2002). En ese sentido, los factores que generan satisfacción difieren de los que generan insatisfacción. Así, la motivación funciona cuando ambos factores marchan convenientemente y, por ende, la actitud hacia el trabajo determina el éxito o el fracaso del individuo (Zuta et al., 2018). Con respecto al enriquecimiento del trabajo, este considera proporcionar satisfacción laboral al individuo a través de la asignación de tareas desafiantes que aumenten la responsabilidad y el logro de objetivos (Faya et al., 2018). Es relevante destacar la vinculación de las teorías y los conceptos de motivación y satisfacción con el enriquecimiento del trabajo toda vez que nuevos retos generan expectativas en el individuo.

La teoría de Herzberg se basó en dos factores: motivación (intrínseca) e higiénica (extrínseca). Así, se tiene el concepto de que el hombre posee necesidades como animal para evitar el daño y necesidades como ser humano para desarrollarse psicológicamente (Parra et al., 2018). Cabe precisar que el factor motivacional guarda relación con el entorno físico de la persona, las condiciones laborales, la interrelación con los jefes, el prestigio y seguridad de la organización (Foncubierta y Sánchez, 2019). De otro lado, el factor higiénico plantea relación directa con la satisfacción de sentir, como el reconocimiento, estímulo, la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente y la autorrealización personal (Marín y Placencia, 2017). Los factores antes mencionados son independientes, por lo que ante la falta de satisfacción se requiere implementar medidas que aumenten la motivación para conseguir la satisfacción laboral.

La motivación intrínseca se define como la realización de una actividad por la satisfacción inherente que provoca en el individuo, más que por alguna consecuencia separable, como presiones o recompensas (Ryan y Deci, 2000). Asimismo, se hace referencia

a que la motivación intrínseca se deriva de las necesidades, emociones, cogniciones y autorregulación que permite que el individuo obtenga sus objetivos personales (López et al., 2017). Así, la dimensión intrínseca se vincula con satisfacción de la persona, el trabajo en sí mismo, estímulo positivo, reconocimiento profesional, desarrollo profesional, responsabilidad, oportunidad de crecimiento y la autorrealización personal (Marin y Placencia, 2017). Dado esto, se puede argumentar que, cuando las personas señalan sentirse bien o satisfechas, están vinculándose con los factores intrínsecos, que a su vez están relacionados con la satisfacción laboral.

La motivación extrínseca se define como la realización de actividades que generan insatisfacción en el individuo tales como presiones o coacciones y que son propias del factor higiénico (Bonillo y Nieto, 2002). Bajo esa misma perspectiva, la motivación extrínseca está relacionada con las condiciones que la empresa puede gestionar y que se asocia con la insatisfacción laboral (Marin y Placencia, 2017). En ese sentido, la organización puede administrar temas como las políticas institucionales, estilo de supervisión, relaciones con el supervisor y compañeros, condiciones de trabajo, salario, vida personal, estatus y seguridad (Medina et al., 2008). Las dimensiones de la motivación intrínseca y extrínseca son relevantes para conocer si existe motivación en los colaboradores, lo que repercute en su productividad e identidad con la empresa.

En relación con la importancia de la motivación en la empresa textil analizada en el presente estudio, la misma radica en identificar si los factores intrínsecos y extrínsecos se encuentran presentes en la organización y cómo estos repercuten en el individuo. De esa forma, se podrán identificar las oportunidades de mejora y priorizar la implementación de estrategias motivacionales que reduzcan una posible deserción, generen compromiso y, por ende, mayor productividad por parte de los trabajadores para el logro de los objetivos empresariales. Del mismo modo, es relevante mencionar que, debido al contexto sanitario

actual, la interrelación de los directivos de la organización con el personal debe partir de una comunicación efectiva y continua que permita hacerle sentir al individuo que su trabajo es valorado aún en circunstancias complejas, y que sus necesidades personales son comprendidas y atendidas por la organización. Así, la identificación de las necesidades de los colaboradores debe realizarse de manera oportuna a efectos de generar una gestión de recursos humanos efectiva y asertiva que logre generar identidad y lealtad por parte del personal.

Clima organizacional. Al hablar de clima organizacional, destaca Lewin, quien plantea que existe una relación entre el comportamiento humano y el ambiente en el cual se desarrolla. Así, postula que ambas variables se vinculan con los objetivos de la organización (Lewin, 1951). En esa misma línea, se señala que el clima organizacional posee características subjetivas como las creencias, los valores, los estilos de gerenciar y la motivación del personal de la organización (Litwin y Stringer, 1968). Si bien el clima organizacional se encuentra asociado al carácter de la organización, presenta dos tipologías asociadas al autoritarismo y la participación. Ello con la finalidad de contextualizar el ambiente en donde se desenvuelve el individuo (Likert, 1976). Así, el clima organizacional es el conjunto de percepciones que agentes internos poseen del ambiente de la organización. Dichas percepciones objetivas o subjetivas están relacionadas a valores, estímulos, estructura y jerarquía, estilo de liderazgo e innovación.

El clima organizacional, según la teoría de la administración científica de Taylor, de 1911, guarda vinculación con los siguientes principios de la organización: seleccionar, capacitar y colaborar con el trabajador. Posteriormente, en 1916 Taylor analizó, en la teoría clásica de la administración, los diferentes puestos de trabajo de la organización con la finalidad de identificar diversos enfoques del ambiente laboral.

A continuación, Münsterberg y Mayo en 1927 destacaron las relaciones interpersonales, la motivación, la comunicación, el liderazgo y la dinámica de grupo en la organización para postular la teoría de las relaciones humanas. Luego, Parket en 1930 postuló, en la teoría de grupos y ética de la empresa, la importancia de contemplar a los trabajadores como conjunto y no de manera individual. Para 1935, Lewin señaló que la relación individuo-ambiente permite a cada persona reflexionar sobre el entorno que lo rodea para formarse una percepción; con ello nació la teoría de campo. En igual forma, Skinner en 1938 a través de la teoría del condicionamiento operante demostró que el comportamiento humano posee consecuencias; así, una conducta es positiva cuando recibe una recompensa.

En 1950, en la teoría de las estructuras de la autoridad, Weber describió un modelo de organización que denominó burocracia, considerando la división del trabajo y normas laborales específicas. Al mismo tiempo, según la teoría de los sistemas de Von Bertalanffy de 1950, un ambiente adecuado para la interrelación de los individuos ayuda al manejo de las relaciones. En adición, en la teoría de cooperación y organización de Barnard, en 1959, se postuló que las situaciones de valor, los intereses económicos y no económicos sellan el comportamiento de los individuos.

En relación con este tema en 1960, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick iniciaron el concepto del clima organizacional vinculado a la teoría conductista. A continuación, para 1962 Bebkhard, Likert y Lewin enfatizaron en la relación de persona, organización y ambiente para denominar al clima organizacional, a través de la teoría del desarrollo organizacional. En relación con las dimensiones, en 1969 Halpin y Crofts, Forehand y Gilmer, Litwin y Stringer, Schneider y Bartlett, Meyer, Friedlander y Margulies destacaron características organizacionales y del individuo.

Debe señalarse que Likert en 1976 tuvo un aporte destacado en los años setenta con la teoría del clima organizacional, con la cual introdujo tipos, dimensiones y variables para

comprender este término. Posteriormente, Campbell, Payne et al., Pritchard y Karasick, Lawyer et al., Gavin, Newman, Streers, Jones y James, en 1979, propusieron dimensiones como autonomía, innovación, competencia, desafíos, flexibilidad, poder y liderazgo. Más adelante, en 1992 Moran y Volkwein, a través de la teoría de las perspectivas del clima organizacional, propusieron perspectivas como la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

Para el 2001, Donalson explicó, en la teoría contingente estructural, que, para lograr resultados óptimos, la organización debe ajustarse a factores como el entorno, el tamaño y la estrategia. En el mismo año, Ortiz identificó cuatro tipos de sistemas: el autoritario, el paternal, el consultivo y el participativo; ello lo realizó mediante la teoría de los sistemas organizacionales. Finalmente, Bandura, en la teoría social cognitiva, señaló que el intercambio de opiniones con los trabajadores, sobre aspectos de la organización, ayuda a generar consensos dentro del ambiente laboral.

Ahora bien, se han verificado estudios, investigaciones y artículos vinculados al clima organizacional que han sido diseñados posteriormente a los teóricos descritos en párrafos precedentes. Así, el concepto clima planteado por Stringer es vital para realizar una evaluación objetiva a los trabajadores de una organización, destacando aspectos como cooperación, liderazgo, motivación, control y relaciones interpersonales (Juliao et al., 2014). De otro lado, el perfil organizacional de Likert se utiliza para valorar la relación entre clima y satisfacción; ambos coinciden en que dependen de las características inherentes a la organización (Arias y Arias, 2014). En la misma línea del uso de instrumentos, el generado por Litwin y Stringer busca medir el impacto del clima en el desempeño organizacional y, para ello, se consideran actitudes, valores y motivaciones de los trabajadores de la organización (González-Burboa et al., 2014). Del mismo modo, el citado instrumento analiza variables como liderazgo, responsabilidad, cooperación e identidad para lograr una

correlación positiva entre el ambiente laboral y la motivación de los colaboradores (Riveros y Grimaldo, 2017). Es importante señalar que el concepto de clima organizacional ha evolucionado, pero prevalece el aporte brindado por Likert, Litwin, Stringer, Pritchard y Karasick. Del mismo modo, prevalecen sus modelos, variables y dimensiones aplicadas a diversos estudios e investigaciones actuales (Bernal González et al., 2015). En adición, las dimensiones del clima que autores como Litwin, Stringer, Steers, Jones y James y Forehand y Gilmer han desarrollado coinciden con evaluaciones desarrolladas sobre ambiente y comportamiento humano (Bustamante-Ubilla et al., 2018). Se destaca que, aunque la aplicación de las dimensiones de Litwin y Stringer varían ligeramente, aún persisten las relaciones positivas y significativas del clima organizacional con la satisfacción laboral (Pedraza, 2018). Finalmente, la teoría de Litwin y Stringer que asocia al clima organizacional con la percepción del trabajador sobre la organización coincide con la valoración de satisfacción, apoyo y recompensa (Soria Reséndez et al., 2019). Es notoria la vigencia y prevalencia del enfoque desarrollado por los teóricos más representativos del constructo clima organizacional en investigaciones actuales. Así, dicha postura se ve robustecida a través de aportes transmitidos por numerosos autores en diferentes sectores.

Bases teóricas del clima organizacional según Litwin y Stringer. La base de la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer tuvo lugar en el estudio “Motivación y clima organizacional” de 1968. En dicho estudio, se analizó el rol del dirigente y su efecto en los trabajadores (Litwin y Stringer, 1968). Posteriormente, Stringer, en su estudio “Clima organizacional” de 2002, realizó algunos ajustes a la teoría inicial y dio relevancia a las prácticas administrativas que la organización aplica en la realidad (Chiang et al., 2010). De otro lado, ambos autores señalaron que existen propiedades medibles del ambiente de trabajo que son las que influyen de manera directa e indirecta en el comportamiento de los trabajadores (Grueso, 2016). Ello denota la importancia de prácticas de liderazgo, un sistema

organizacional formal y diseño de estrategias para impactar de manera positiva en el comportamiento de los colaboradores.

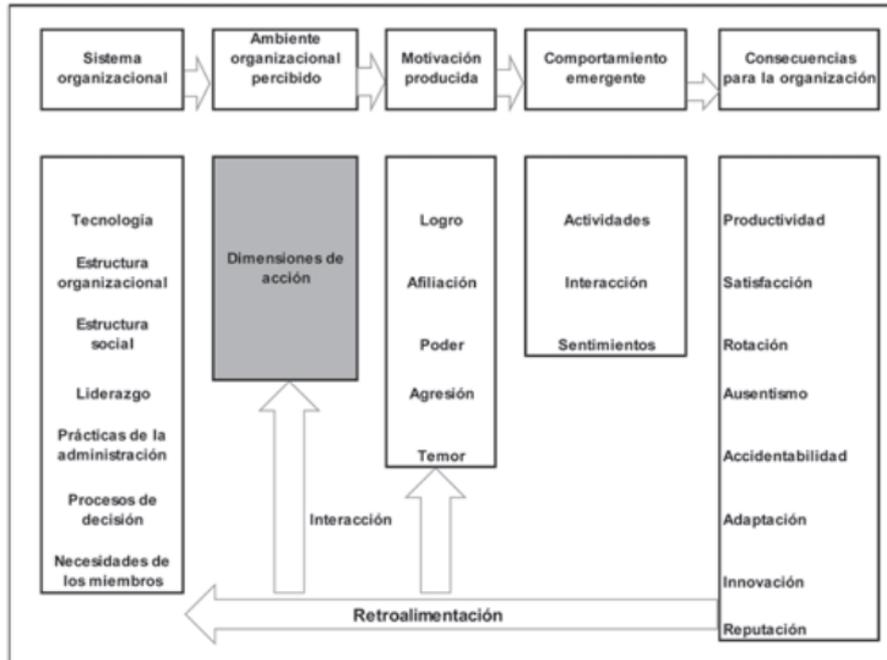
Al inicio, Litwin y Stringer tomaron como base la teoría de la motivación de McClelland a efectos de identificar las características y percepciones de los individuos dentro de la organización. Asimismo, buscaron conocer su desenvolvimiento en el ámbito laboral (Méndez, 2006). En esa misma línea, realizaron un estudio con tres empresas para identificar la influencia del liderazgo en los trabajadores. En consecuencia, hallaron que las características de la organización son percibidas por el individuo y ello repercute en su comportamiento (García, 2009). Así, el cuestionario de Litwin y Stringer surge para validar la hipótesis de la influencia del liderazgo y el clima sobre la motivación y el comportamiento humano. Finalmente, dicho comportamiento se basa en características innatas del individuo (Bravo et al., 2018). Lo expuesto anteriormente refuerza la idea de que las relaciones interpersonales, dentro de la organización, juegan un papel fundamental en la percepción de los individuos. Asimismo, su comportamiento y sus características influyen también en su productividad.

Respecto al modelo de Litwin y Stringer, este se basa en un esquema organizacional que considera el sistema, el ambiente, la motivación, el comportamiento, las consecuencias y la retroalimentación (Mejía-Chavarría, 2019). Pese a que el modelo parte de la teoría de la motivación, se acompaña de aspectos como el liderazgo y prácticas de la dirección que influyen en la producción, satisfacción, rotación y la armonía de los empleados (Bernal et al., 2015). Del mismo modo, se sostiene que el clima mide el efecto del entorno en la motivación de los trabajadores de forma cuantitativa y asocia otra variable relevante como el liderazgo (Riveros y Grimaldo, 2017). Cabe destacar la tendencia del uso del modelo de los citados teóricos que coadyuvan al entendimiento de la relación significativa y positiva del clima

organizacional sobre el comportamiento humano. En la figura 2, se presenta el modelo de Litwin y Stringer.

Figura 2

Modelo de Litwin y Stringer



Nota: Tomado de "Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte", por Mejía-Chavarría A., 2019, *Tecnociencia*, 12(3), p.177.

Al explicar la conducta de los individuos, Litwin y Stringer identificaron una serie de factores organizacionales. Así, algunos factores se relacionan con el liderazgo, las prácticas de la dirección, el sistema formal y la estructura de la organización (Sotelo y Figueroa, 2017). En esa misma línea, parte de la definición del clima organizacional considera que el mismo es una variable intermedia entre los factores organizacionales y las propensiones de la motivación (Sandoval et al., 2013). Asimismo, aparte de los factores organizacionales, existen aquellos factores asociados al individuo. Entonces, se consideran las aptitudes, las características físicas y psicológicas que permiten el desarrollo de la persona en un entorno social particular (García et al., 2020). La interrelación de los factores organizacionales e individuales permite contar con una visión integral del comportamiento del individuo en

ambas esferas. Dicha visión coadyuva a que se genere una percepción particular del entorno y, por ende, el comportamiento varía.

En cuanto a las dimensiones del clima organizacional, Litwin y Stringer en 1968 proponen dimensiones tales como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad (Bustamante-Ubilla et al., 2018). Asimismo, al ser abordado el clima organizacional desde una mirada perceptual, el uso de las dimensiones de Litwin y Stringer aplicados en un cuestionario posibilita desarrollar una medición útil (Santa Eulalia y Sampedro, 2012). A lo largo del tiempo, han existido una serie de autores que han propuesto diversas dimensiones, pero los primeros en realizarla, por medio de la percepción, fueron Litwin y Stringer (Duran-Seguel et al., 2019). Finalmente, las dimensiones de estos teóricos son, a lo largo del tiempo, la medición más utilizada por diversos investigadores para conocer la relación del clima organizacional con los trabajadores.

En referencia al clima organizacional, es importante identificar la percepción de los trabajadores respecto al entorno laboral que los rodea, ello a efectos de conocer y valorar sus impresiones toda vez que las mismas conducen a determinados comportamientos que pueden afectar de manera positiva o negativa en su productividad y por ende en el logro de los objetivos institucionales. Bajo ese escenario, la percepción de trabajador en el entorno laboral considera también la percepción que posee respecto a otros integrantes de la organización, sean estos los superiores directos o los compañeros de labores. De otro lado, el equipamiento, mobiliario e infraestructura física y tecnológica con la cual el trabajador desarrolla sus labores es un aspecto relevante para que pueda definir su percepción respecto a la valoración que la organización posee sobre su integridad laboral. En esa misma línea, los aspectos monetarios y no monetarios también juegan un rol fundamental en la concepción que el trabajador desarrolla sobre su entorno; así cada uno los temas antes mencionados no solo determinarán la valoración del clima organizacional que posea el individuo, sino que

guardará vinculación con su nivel de motivación. Finalmente, se busca establecer la relación existente entre las variables motivación y clima organizacional toda vez que a nivel teórico y práctico se encuentran vinculadas.

1.3. Objetivos e hipótesis

1.3.1. Objetivos

- **Objetivo general**
 - Determinar la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.
- **Objetivos específicos**
 - Determinar la relación que existe entre la motivación intrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.
 - Determinar la relación que existe entre la motivación extrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.

1.3.2. Hipótesis

- **Hipótesis general**
 - Existe relación positiva entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.
- **Hipótesis específicas**
 - Existe relación positiva entre la motivación intrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.
 - Existe relación positiva entre la motivación extrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.

Capítulo 2

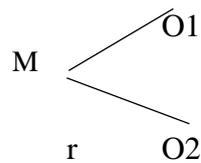
2.1. Método

2.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación a seleccionar depende del objetivo del estudio, del problema planteado, del diseño de la hipótesis y del juicio del equipo de trabajo o de los investigadores (Bernal, 2010). La meta de un trabajo de investigación radica en describir un fenómeno, una situación o un contexto para brindar las características de las variables seleccionadas y analizar cómo se manifiestan (Hernández et al., 2006). En ese sentido, la presente investigación es básica porque genera conocimiento, descriptiva ya que reseña hechos de las variables de estudio y correlacional toda vez que establece relación entre el clima organizacional y la motivación. Finalmente, es cuantitativa y se fundamenta en la medición de variables.

2.1.2. Diseño de investigación

El término diseño hace referencia al plan o estrategia a desarrollar para obtener información y para tal efecto el investigador utiliza el diseño para analizar la certeza de la hipótesis formulada (Hernández y Mendoza, 2018). En esa misma línea, seleccionar el tipo de diseño implica el desarrollo de pautas y contenidos que determinan cómo transitará la investigación en el tiempo seleccionado (Cohen y Gómez, 2019). Así, el diseño de la presente investigación es no experimental, transversal y correlacional, porque observa el comportamiento de las variables en un contexto real y en un único momento, que es el año 2021. El esquema del diseño de investigación por ser correlacional es el siguiente:



Donde:

- *M = Trabajadores de la empresa textil*
- *O1 = Motivación*
- *O2 = Clima organizacional*
- *r = Relación entre motivación y clima organizacional*

2.1.3. Variables

Las variables forman todo aquello que se desea medir, la información y los datos que se recaban con la finalidad de responder a las interrogantes de la investigación (Villasís y Miranda, 2016). Para el presente estudio las variables son las siguientes:

- *Variable 1: Motivación*
- *Variable 2: Clima organizacional*

2.1.4. Muestra

Una muestra es una parte de la población en la cual se desarrollará la investigación. Para determinar la muestra, existen fórmulas de aplicación lógica para seleccionar a esa sección representativa (López, 2004). De otro lado, el objetivo del muestreo es analizar la relación entre la distribución de una variable en una población y en su muestra. Asimismo, es relevante contar con los criterios de inclusión y exclusión (Otzen y Manterola, 2017). Para el presente estudio, la muestra utilizada estará basada en la fórmula probabilística finita, con un método de muestro aleatorio simple que tiene como fin agrupar la población en subgrupos.

La representación gráfica de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Es oportuno señalar que la empresa textil cuenta con 33 trabajadores en las áreas de administración, ventas, contabilidad, marketing, operaciones y logística. Así, para la obtención de la muestra se tomaron como datos los siguientes:

- $N = 33$
- $Z = 1.96$
- $p = 0.5$
- $e = 0.05$

$$n = \frac{33 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2(33 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.05)}$$

$$n = 31$$

La distribución de los trabajadores se detalla a continuación (ver Tabla 1).

Tabla 1

Cantidad de trabajadores por área

Áreas	Número de trabajadores
Administrativa	5
Ventas	4
Contabilidad	3
Marketing	3
Operaciones	15
Logística	3
Total	33

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, se detallan los criterios de inclusión estipulados para la selección de la muestra: (i) trabajadores bajo cualquier modalidad de contrato, (ii) trabajadores con más de tres meses de permanencia en la organización y (iii) trabajadores de ambos sexos. Del mismo modo, los criterios de exclusión son los siguientes: (i) cesantes de la organización, (ii)

trabajadores con menos de tres meses de permanencia en la organización y (iii) trabajadores de un solo sexo.

2.1.5. Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son herramientas que permiten recoger información mediante preguntas realizadas por el investigador y que son desarrolladas en función a la hipótesis y variables de estudio (Ñaupas et al., 2018). Existen diversos instrumentos de medición que han sido adaptados a través del tiempo, por ejemplo, la entrevista, historia de vida, estudio de caso, encuesta, análisis de contenidos y la observación etnográfica, entre otros (Cadena-Iñiguez et al., 2017). Bajo esa perspectiva, los instrumentos utilizados en el presente estudio son, por un lado, el cuestionario de motivación laboral, elaborado por los investigadores Sanjeev y Surya en el año 2016, que está conformado por 38 preguntas que evalúan los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación. Asimismo, para la calificación se establece la escala de Likert, donde: 5= totalmente en desacuerdo, 4=en desacuerdo, 3=ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2= de acuerdo y 1=totalmente de acuerdo. Por otro lado, se cuenta con el cuestionario del clima organizacional, elaborado por los investigadores Bravo-Díaz, González-Murillo, Duque-Ceballos en el año 2018, cuyo número de preguntas es de 45 y su llenado contempla las escalas valorativas de que van de 1 a 7, en donde 1 es el puntaje más bajo y 7 represente el puntaje máximo.

De otro lado, se señala que la clasificación de recojo de datos es indirecta, toda vez que por la ubicación geográfica no es posible la comunicación directa entre el investigador y los investigados. Además, como ya se ha mencionado el instrumento de recojo de datos es el cuestionario y la técnica la encuesta. Finalmente, se detalla la ficha técnica del cuestionario sobre motivación laboral y el clima organizacional (ver Tabla 2).

Tabla 2*Ficha técnica: Cuestionario sobre Motivación Laboral*

Dato	Descripción
Cuestionario	Motivación laboral
Autor	Sanjeev y Surya
Año	2016
Número de ítems	38
Aplicación	Individual
Ámbito de aplicación	Lima Metropolitana
Universo	Los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte.
Versión	Español
Duración	15 minutos aproximadamente por trabajador
Objetivo	Determinar la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte.
Población/Muestra	31 trabajadores de las diferentes áreas de la empresa
Punto de muestreo	Ate Vitarte
Técnica	Cuestionario virtual
Fecha de realización	Julio 2021
Financiación	Recursos propios
Validadores	Mejía Eyzaguirre, Rosaura Sotelo López, María del Rosario

Nota: Elaboración propia.

Tabla 3*Ficha técnica: Cuestionario sobre Clima Organizacional*

Dato	Descripción
Cuestionario	Clima Organizacional
Autor	Bravo-Díaz, González-Murillo, Duque-Ceballos
Año	2018
Número de ítems	45
Aplicación	Individual
Ámbito de aplicación	Lima Metropolitana
Universo	Los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte.
Versión	Español
Duración	15 minutos aproximadamente por trabajador
Objetivo	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación en los trabajadores de la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte.
Población/Muestra	31 trabajadores de las diferentes áreas de la empresa
Punto de muestreo	Ate Vitarte
Técnica	Cuestionario virtual
Fecha de realización	Julio 2021
Financiación	Recursos propios
Validadores	Mejía Eyzaguirre, Rosaura Sotelo López, María del Rosario

Nota: Elaboración propia.

2.1.6. Procedimientos de recolección de datos

La recolección de datos busca que el investigador tome decisiones sobre el instrumento a aplicar y que sea acorde a los fines de la investigación y el objeto de estudio (Yuni y Urbano, 2006). En esa línea, el cuestionario es un instrumento que se presenta de forma escrita y debe ser completado por el encuestado. Una de sus características es que incluye instrucciones y las preguntas establecidas no pueden ser modificadas (Martínez, 2014). Este estudio considera que el tipo de fuente para recolectar datos es información

secundaria a través del cuestionario sobre motivación laboral y del clima organizacional, que será aplicado a los trabajadores.

De igual forma, para aplicar el cuestionario se requirió del permiso del gerente general de la empresa, a efectos de coordinar la fecha de aplicación del instrumento a los trabajadores. Posteriormente, la empresa procedió a enviar la lista con los datos de su personal y se seleccionó aleatoriamente la muestra para el envío del cuestionario a los correos electrónicos. Cabe señalar que el cuestionario contó con instrucciones, tuvo una duración de quince minutos, y se especificó que se mantendría reserva de los nombres de las personas encuestadas para el estudio y que los resultados obtenidos se usarían únicamente con un propósito académico.

Seguidamente, se realizó la tabulación del cuestionario en Microsoft Excel y se analizaron los datos a través del programa Software for Statistics and Data Science (STATA), que permitió la consolidación de resultados y su apreciación gráfica.

Capítulo 3

3.1 Resultados

El análisis resultante de los constructos motivación y clima organizacional dan cuenta de una tendencia positiva y un valor de significancia menor a 0.05. El análisis correlacional se estimó a través del *rho* de Spearman (r). Dentro de los aspectos más relevantes, se pueden mencionar algunas de las características del personal de la empresa. Así, se obtuvo que el 22.9% de los trabajadores oscila entre los 28 y 30 años, el 68% es del género masculino y el 58% pertenece al área de operaciones.

En lo referente a los aspectos de motivación, los ítems que han generado un mayor índice de desinterés por parte de los trabajadores son aquellos relacionados a las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, la capacitación brindada por la organización para el desarrollo de las labores, la retroalimentación oportuna, los temas relacionados a la seguridad laboral (estabilidad), el reconocimiento a su trabajo, la remuneración percibida, la opción de poder recomendar su centro de labores a terceros, la valoración de nuevas prácticas desarrolladas para realizar su trabajo, la importancia de las políticas de la empresa y al entusiasmo en su quehacer diario en la organización. De otro lado, existe un grado de aceptación en los ítems vinculados a que el trabajador considera que es tratado con respeto, que puede aplicar sus habilidades para poder realizar sus labores, que cuenta con el tiempo adecuado para compartir su vida laboral con la vida familiar y amical, que la empresa comunica datos relevantes sobre su situación actual dentro del mercado laboral, cuenta con instrucciones para el desarrollo de sus labores y se le permite tomar decisiones sobre sus quehaceres para realizarlas de manera independiente.

De otro lado y en lo concerniente al clima organizacional, los resultados se condicen con lo obtenido en el análisis de los resultados de motivación. Así, los trabajadores indican no sentir algún nivel de satisfacción al participar de los objetivos de la institución debido a

que su cumplimiento no impacta directamente en sus necesidades económicas, estabilidad laboral, ascensos, experiencias de aprendizaje, etc. Además, algunos aspectos que indican que los lazos de identidad con la empresa no son lo suficientemente fuertes son aquellos relacionados a la información con la que cuentan para desarrollar sus labores, la misma que es suficiente pero no totalmente disponible. Asimismo, indican que solo algunas veces participan en las decisiones de la empresa y que tienen en cuenta su situación personal, son controlados por sus superiores para verificar su trabajo en ciertas ocasiones, solo algunas veces reciben retroalimentación para mejorar sus actividades y el diálogo con sus superiores es ocasional para abordar opciones de mejora en la institución. En esa misma línea, respecto a la remuneración percibida y a la valoración que se siente de su trabajo por parte de los directivos, los resultados muestran que existe conformismo por parte de los colaboradores.

No obstante, indican que la relación con los inmediatos superiores es buena, que comparten con los compañeros de trabajo en actividades fuera del horario laboral, se apoyan mutuamente en situaciones laborales, cuentan con libertad para poder tomar algunas decisiones para el desarrollo de sus labores y que internamente participan en el diseño de algunas propuestas de solución para su área de trabajo.

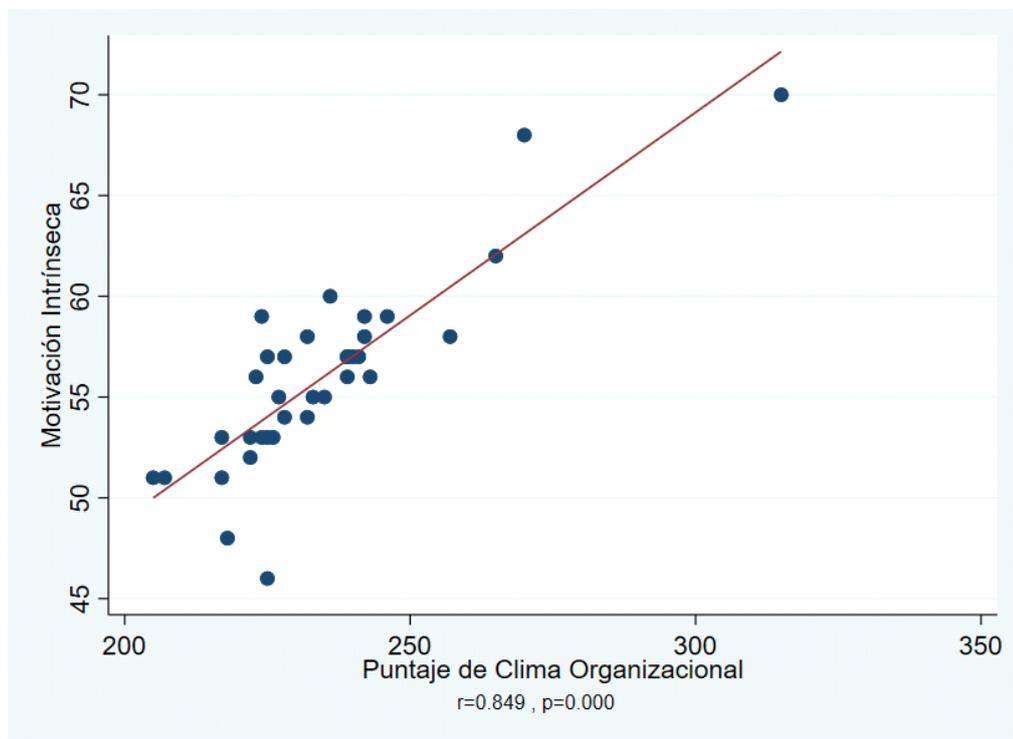
Finalmente, los resultados obtenidos en cuanto al análisis de las variables de estudio se detallan de manera más específica en los próximos párrafos, considerando para ello el análisis realizado del cruce de variables a través del programa estadístico STATA.

3.1.1 Presentación de resultados

Los resultados estadísticos obtenidos denotan que existe una correlación positiva entre la motivación y el clima organizacional, lo cual indica que existe una hipótesis comprobada cuando se señala que la motivación guarda relación con el clima organizacional de la empresa. Así, para detallar los resultados se procede a describir los siguientes aspectos (ver figura 3).

Figura 3

Relación entre Motivación y Clima Organizacional



Nota: Elaboración propia a través de STATA.

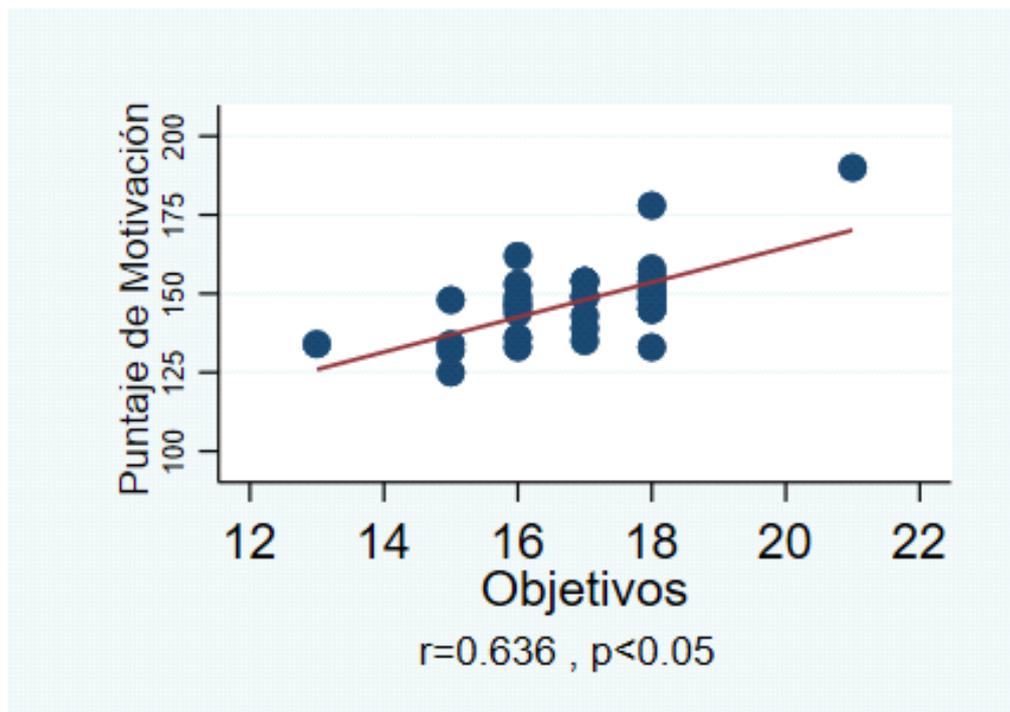
En la figura 3, se evidencia que existe una tendencia positiva y significativa entre ambas variables (motivación y clima organizacional). Así, tenemos que $r = 0.877$ y $p < 0.05$. Esto determina que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). El presente estudio establece dos hipótesis alternas o específicas:

- (i) Existe relación positiva entre la motivación intrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.
- (ii) Existe relación positiva entre la motivación extrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.

Con la finalidad de analizar la relación entre las dimensiones de cada constructo, se realizó un análisis estadístico que permite conocer el nivel de correlación y significancia entre la motivación intrínseca y cada una de las dimensiones del clima organizacional. Así, dentro de los principales resultados, se observan los presentados en la figura 4.

Figura 4

Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Objetivo



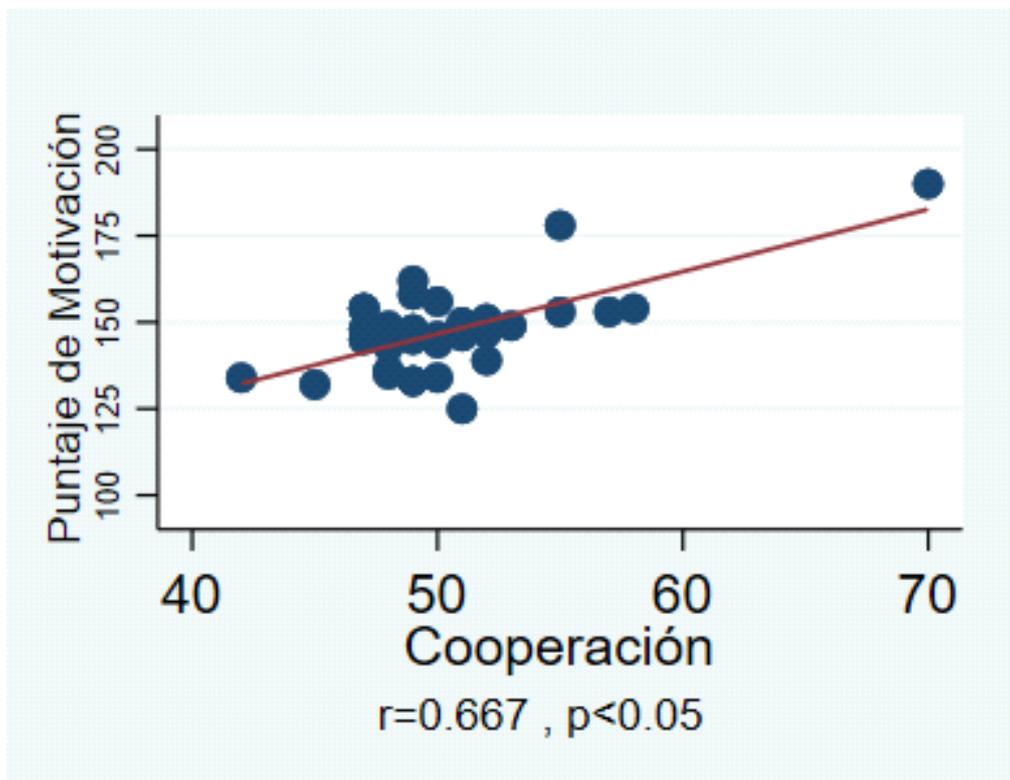
Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la Figura 4, se presenta la relación entre la motivación intrínseca y la dimensión “Objetivo” del clima organizacional. Como se puede apreciar, existe una relación significativa ($r = 0.636$, $p < 0.05$); es decir, a mayor motivación intrínseca vinculada al crecimiento personal, a la responsabilidad, al reconocimiento, al interés en el trabajo, al desarrollo y logro y al trabajo en sí, es mayor su influencia en la dimensión denominada “Objetivo”, que busca reconocer los aspectos más relevantes de la organización como su misión, visión y políticas organizacionales que van a generar un impacto positivo en el trabajador. No obstante, es pertinente resaltar que los datos obtenidos dan cuenta de que existe desinterés de los trabajadores por las políticas de la empresa debido a diversos factores como el limitado crecimiento personal o la percepción de que es indiferente el cumplimiento de los objetivos institucionales toda vez que ello no impacta de manera positiva, por ejemplo, en su remuneración. Así, la correlación descrita en el gráfico corrobora la situación actual de

la empresa, en donde el desinterés impacta el clima organizacional, y manera puntual en la dimensión materia de análisis.

Figura 5

Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Cooperación

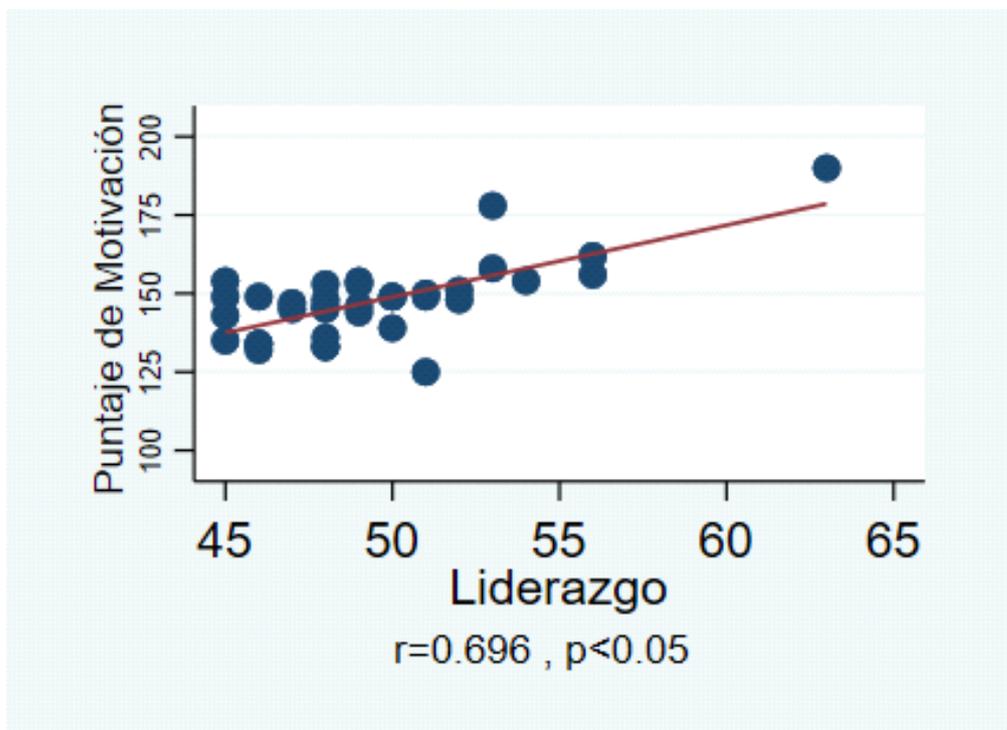


Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 5, se presenta la relación entre la motivación intrínseca y la dimensión “Cooperación” del clima organizacional. Del mismo modo que con la dimensión citada en la figura anterior, existe una relación significativa ($r = 0.667$, $p < 0.05$). Esta dimensión se caracteriza por representar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales. Así su asociación con la dimensión motivación intrínseca es relevante ya que en la misma se analizan aspectos referidos la forma de trabajar en conjunto y sobre las decisiones que toman para el logro de metas establecidas al interno de la organización.

Figura 6

Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Liderazgo

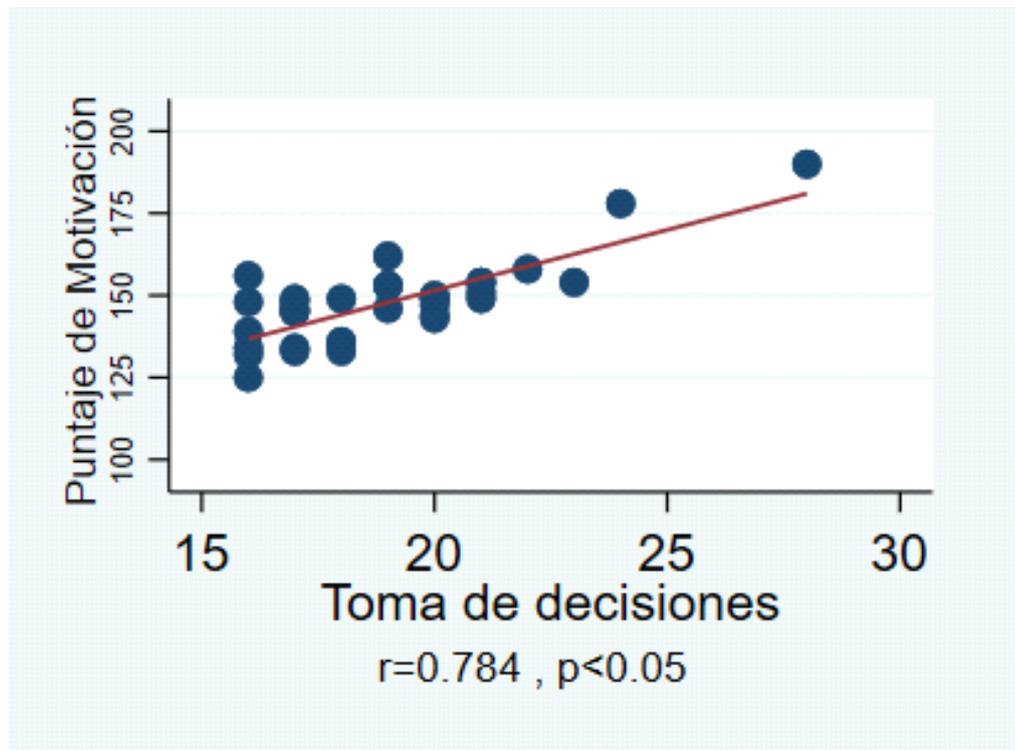


Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 6, se presenta la relación entre la motivación intrínseca y la dimensión “Liderazgo”. Esta dimensión busca analizar la percepción del personal sobre el estilo de liderazgo de los directivos y su interrelación con los trabajadores. En esa misma línea, la motivación intrínseca analiza aspectos referidos al reconocimiento en el trabajo; así un limitado o nulo reconocimiento laboral impacta en la percepción del clima organizacional que posee el colaborador sobre su empresa y ello se observa en los resultados obtenidos.

Figura 7

Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Toma de Decisiones



Nota: Elaboración propia a través de STATA.

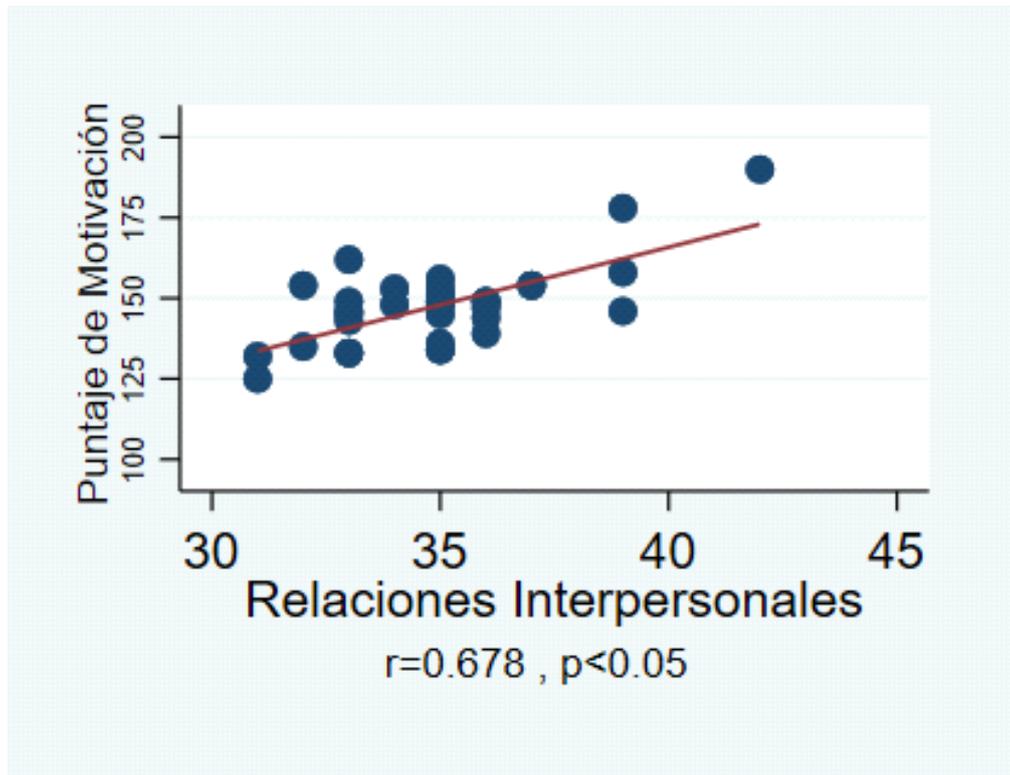
En la figura 7, se presenta la relación entre la motivación intrínseca y la dimensión “Toma de Decisiones”. Así, el resultado estadístico arroja una tendencia y significancia positiva: $r = 0.784$, $p < 0.05$. La presente dimensión refiere a la forma de participación tanto de los directivos (aunado con su estilo de liderazgo) como de los colaboradores de la empresa para el establecimiento de los objetivos institucionales.

Dentro de la motivación intrínseca se evalúan aspectos relacionados al desarrollo y logro personal en lo que refiere a nuevas formas de realizar las labores encomendadas o proponer el uso de habilidades multidisciplinarias para el logro de objetivos, por lo que aquel trabajador que percibe que sus propuestas son implementadas considera que forma parte activa de la toma de decisiones en su institución. No obstante, los resultados de los cuestionarios aplicados dan cuenta de que los trabajadores consideran que son limitadas las

oportunidades en las que pueden brindar sus aportes y recibir una retroalimentación activa por parte de los directivos.

Figura 8

Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Relaciones Interpersonales



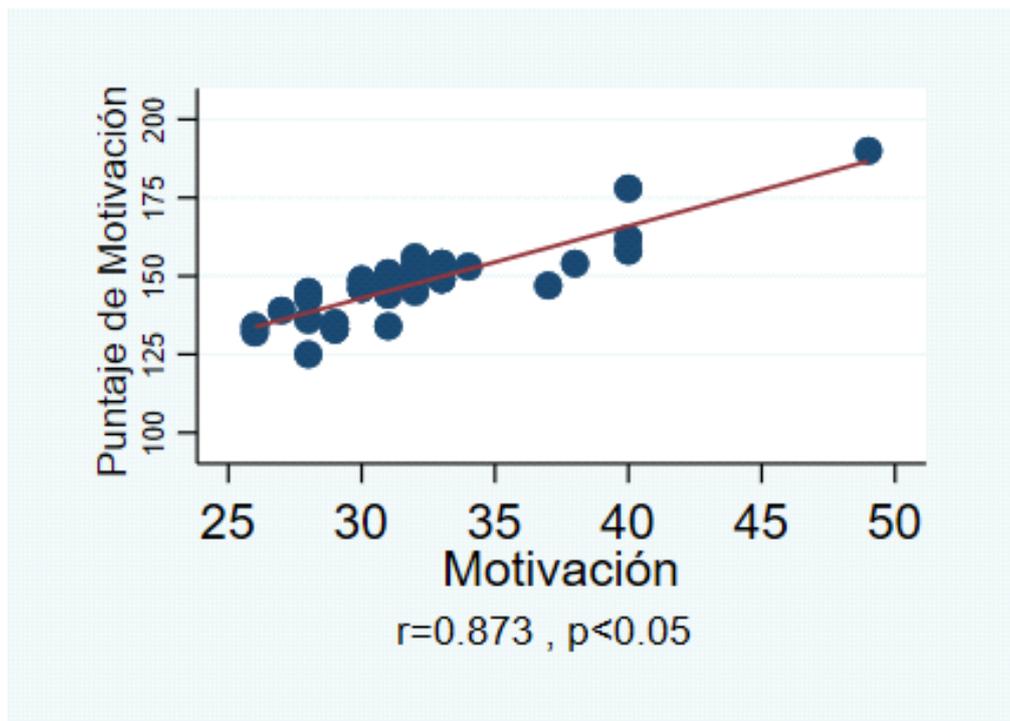
Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 8, se presenta la relación entre la motivación intrínseca y la dimensión “Relaciones Interpersonales”. En este análisis, el *rho* de Spearman arroja un resultado de $r = 0.678$ y el valor de significancia es similar al análisis realizado con las anteriores dimensiones: $p < 0.05$.

Las relaciones interpersonales se ponen de manifiesto en la percepción que tiene el trabajador respecto a la comunicación y a los niveles de confianza que lo unen con sus superiores jerárquicos. Cabe precisar que esta es una de las dimensiones con un nivel bajo de intensidad respecto a la motivación intrínseca.

Figura 9

Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Motivación



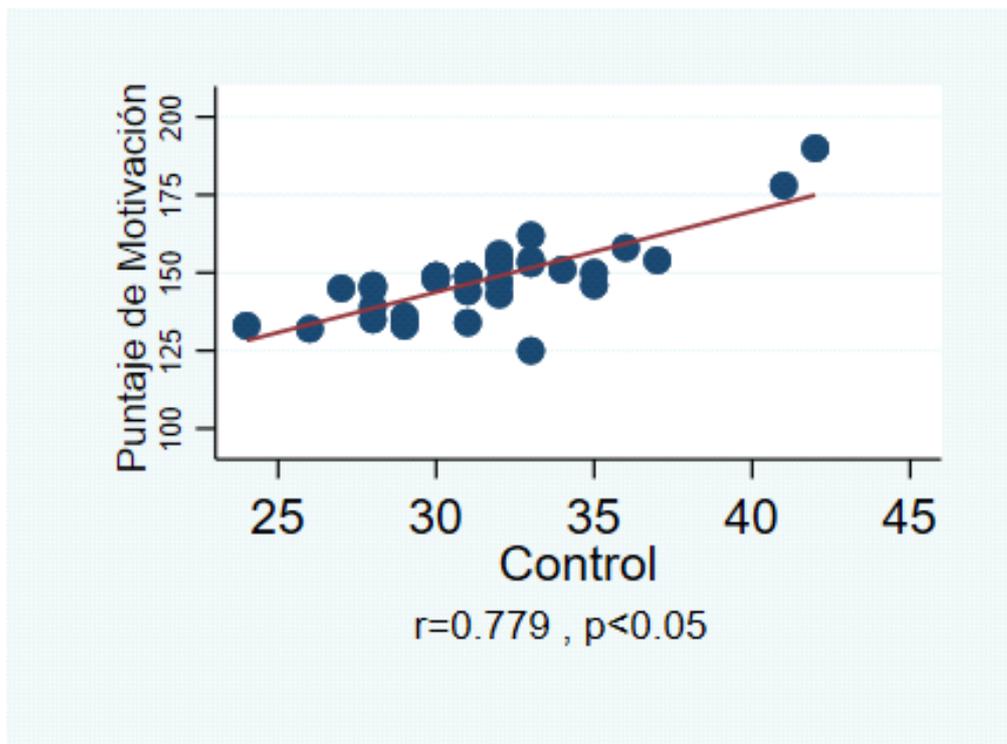
Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 9, se presenta la relación entre la motivación intrínseca y la dimensión “Motivación”. Como se puede apreciar, se analiza la variable motivación como dimensión intrínseca y como dimensión del clima organizacional, teniendo esta última una acepción ampliada del concepto y enfocándola solo a quienes llevan el liderazgo en la institución. De otro lado, la motivación intrínseca evalúa aspectos específicos como el crecimiento personal, la responsabilidad, el reconocimiento, el interés en el trabajo, el desarrollo y logro, y el trabajo en sí.

Bajo ese contexto, el análisis denota que existe una tendencia positiva y aumenta respecto a las otras dimensiones evaluadas; así $r = 0.873$ y $p < 0.05$.

Figura 10

Relación entre Motivación Intrínseca y la Dimensión Control



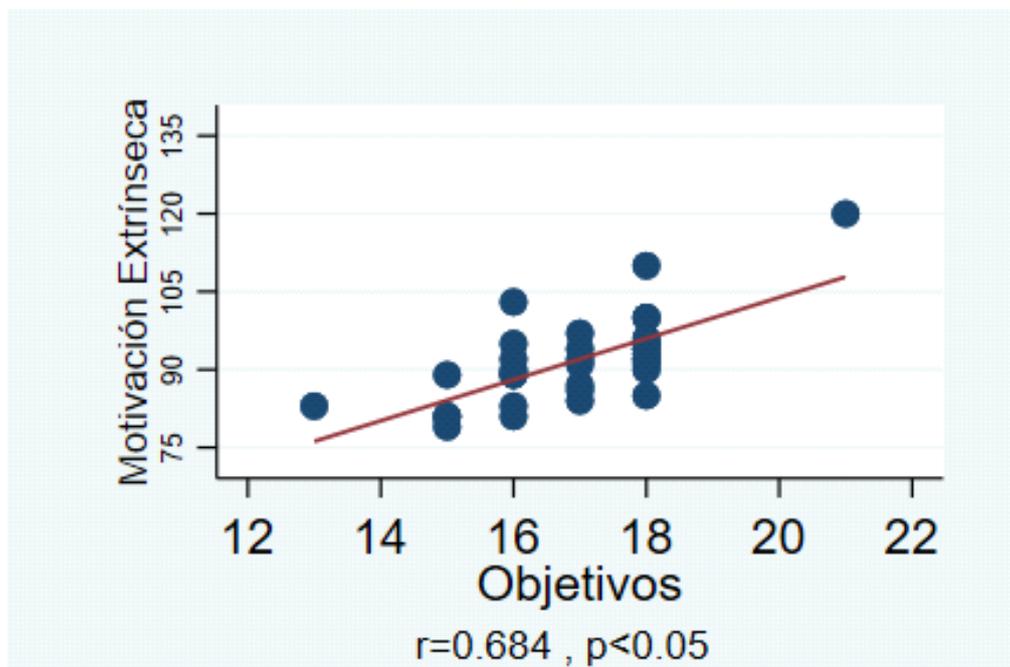
Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 10, se presenta la relación entre la motivación intrínseca y la dimensión “Control”. Esta dimensión busca validar el cumplimiento de los objetivos empresariales trazado por los directivos y que considera el trabajo dirigido y desarrollado por los colaboradores. El análisis realizado arroja una relación significativa positiva de $r = 0.779$ y $p < 0.05$. Es pertinente señalar que los resultados arrojan que la percepción de los trabajadores es que, de existir mayor control por parte de los directivos – unido a mayor retroalimentación y consideración de las propuestas de mejora identificadas por el personal –, se pueden optimizar los procesos en el interior de la institución.

El análisis de datos realizados entre las dimensiones del clima organizacional y la motivación intrínseca también se desarrolla con la motivación extrínseca que da cuenta de una tendencia y correlación positiva y un nivel de significancia que se mantiene en el $p<0.05$. A continuación se describen los detalles hallados en el análisis realizado:

Figura 11

Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Objetivo



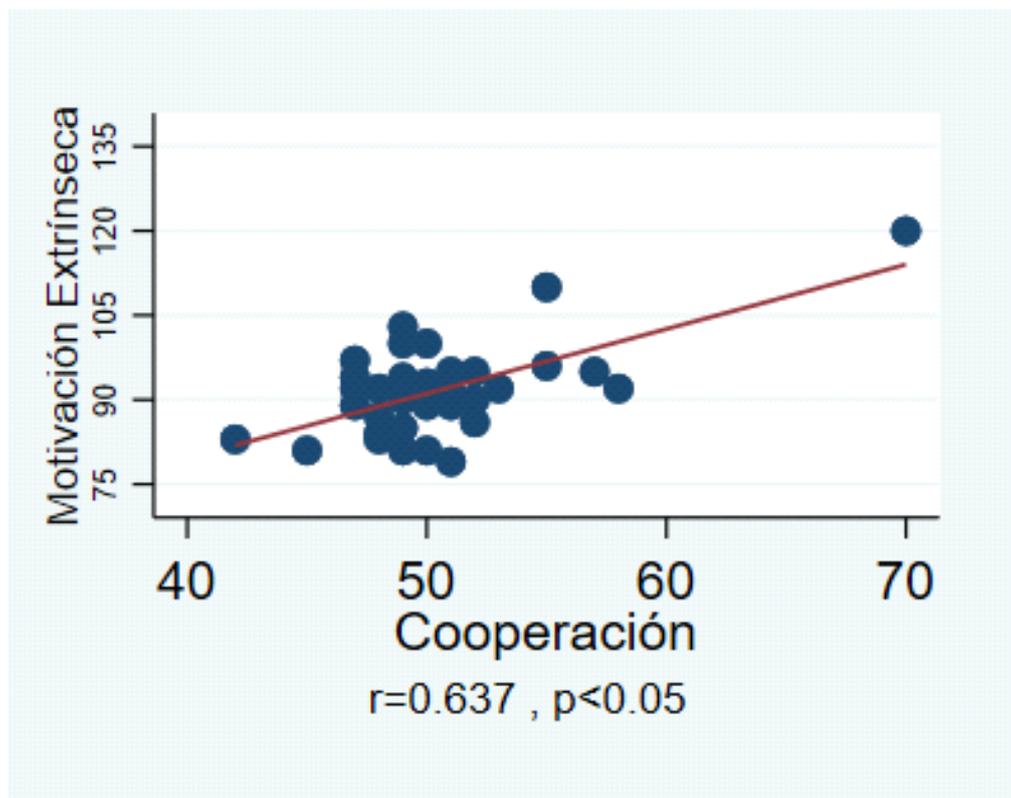
Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 11, se presenta la relación entre la motivación extrínseca y la dimensión “Objetivo”. El análisis realizado mantiene una relación significativa y de baja intensidad ($r = 0.6884$ y $p < 0.05$), por lo que, como en los anteriores casos, rechaza la existencia de una hipótesis nula y da paso a la hipótesis comprobada para el presente estudio.

Es pertinente señalar también que, dentro de la motivación extrínseca y vinculada a la dimensión “Objetivo”, se cuenta con la evaluación de aspectos relacionados a las políticas de la empresa, código de ética, la misión, visión y el nivel de comunicación entre los diversos *stakeholders*.

Figura 12

Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Cooperación



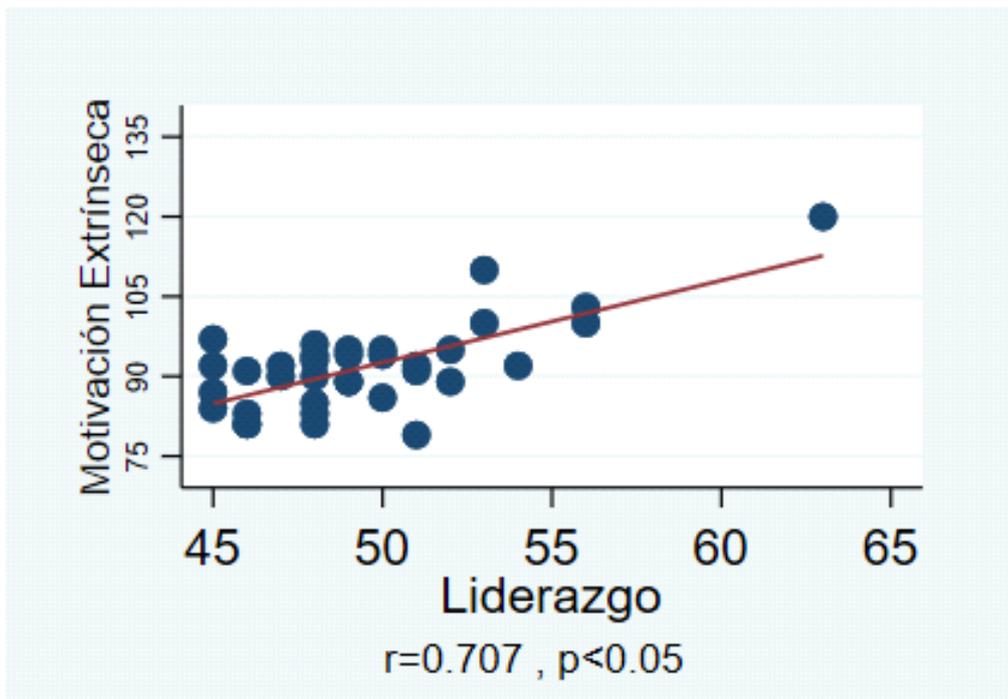
Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 12, se presenta la relación entre la motivación extrínseca y la dimensión “Cooperación”. La cooperación, como se había mencionado con anterioridad, refiere a la cohesión del grupo de trabajo para cumplir con las metas establecidas y se vincula con la motivación extrínseca en los aspectos referidos a las relaciones y apoyo entre trabajadores.

Así, la tendencia positiva se mantiene y el nivel de significancia también, por lo que arrojan resultados tales como $r = 0.637$ y $p < 0.05$. Con dichos resultados, se reafirma la posición de una hipótesis comprobada en el presente estudio.

Figura 13

Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Liderazgo

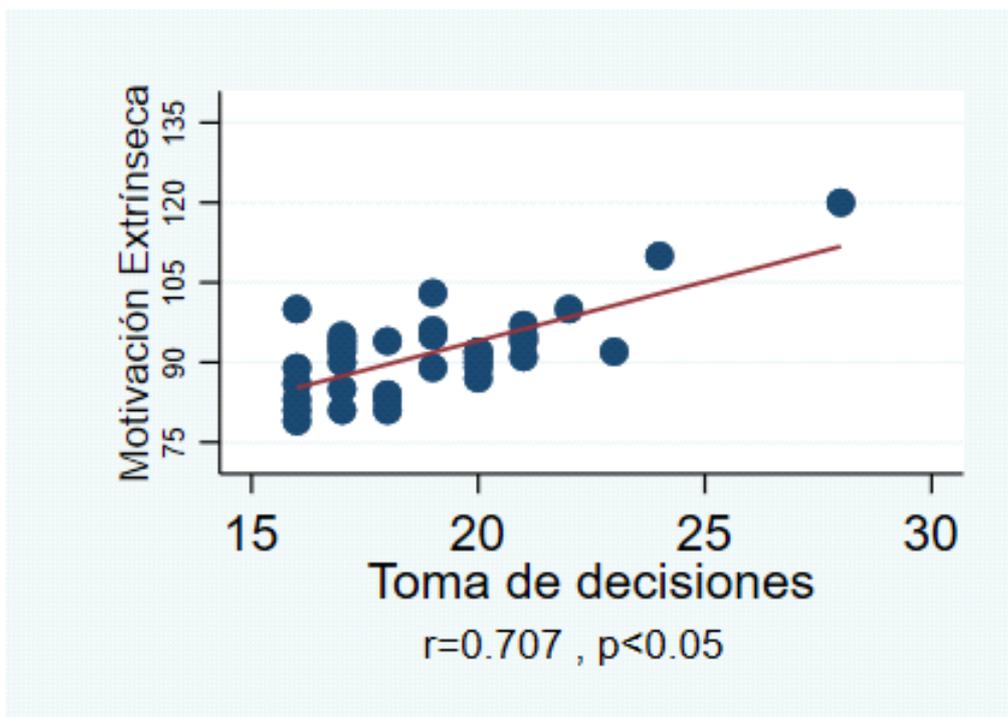


Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 13, se presenta la relación entre la motivación extrínseca y la dimensión “Liderazgo” y la vinculación de ambas. De acuerdo con el análisis estadístico, es positiva y con una tendencia significativa: $r = 0.707$ y $p < 0.05$. Ello guarda correlato con lo que evalúan ambas dimensiones; así, por ejemplo, dentro de la motivación extrínseca se evalúan aspectos tales como supervisión, en la cual el colaborador reporta el trato de sus superiores con su desempeño profesional y la capacidad de estos para apoyarlo en situaciones difíciles. En ese mismo escenario, el liderazgo visto como dimensión del clima organizacional refiere a la percepción del trabajador sobre el estilo de trabajo de la dirección general de la empresa.

Figura 14

Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Toma de Decisiones



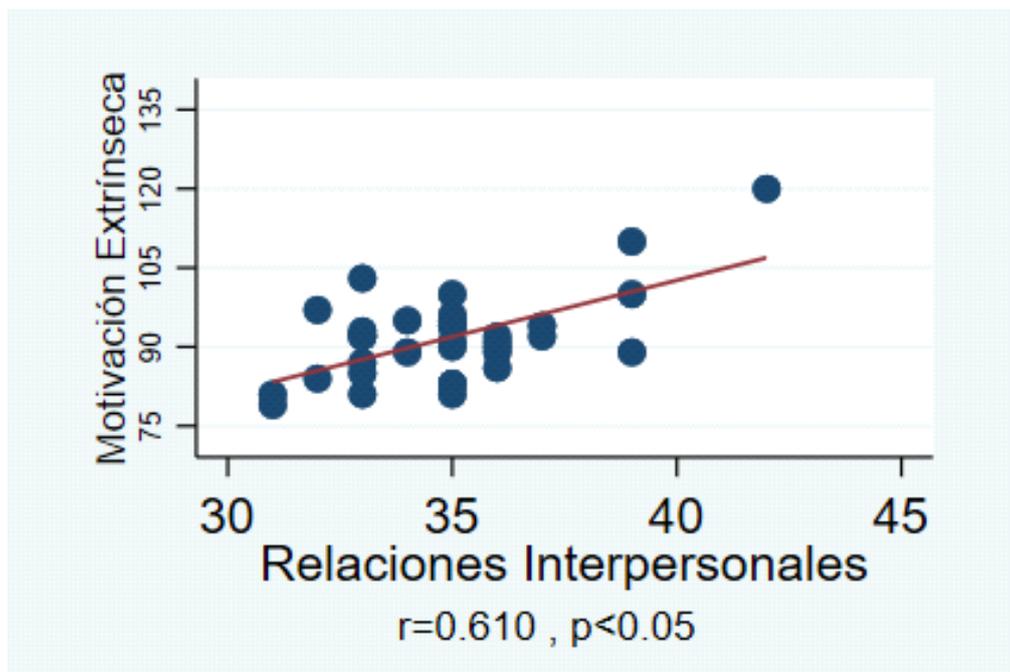
Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 14, se presenta la relación entre la motivación extrínseca y la dimensión “Toma de Decisiones”. Es pertinente precisar que aspectos como la seguridad laboral, la condición del trabajo y la remuneración guardan vinculación con la toma de decisiones, puesto que, para lograr una relación positiva, tanto el empleado como el empleador deben llegar a un punto medio de acuerdo en donde las opiniones y percepciones de ambos sean tomadas en cuenta para el logro de los propósitos institucionales. Así, a mayor motivación extrínseca (en los aspectos antes detallados), se obtendrá mayor percepción de un buen clima organizacional.

Lo antes descrito guarda coherencia con los resultados obtenidos en el análisis estadístico, en el cual se mantiene una relación significativa, con respecto a la dimensión “Toma de Decisiones” ($r = 0.707, p < 0.05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Figura 15

Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Relaciones Interpersonales



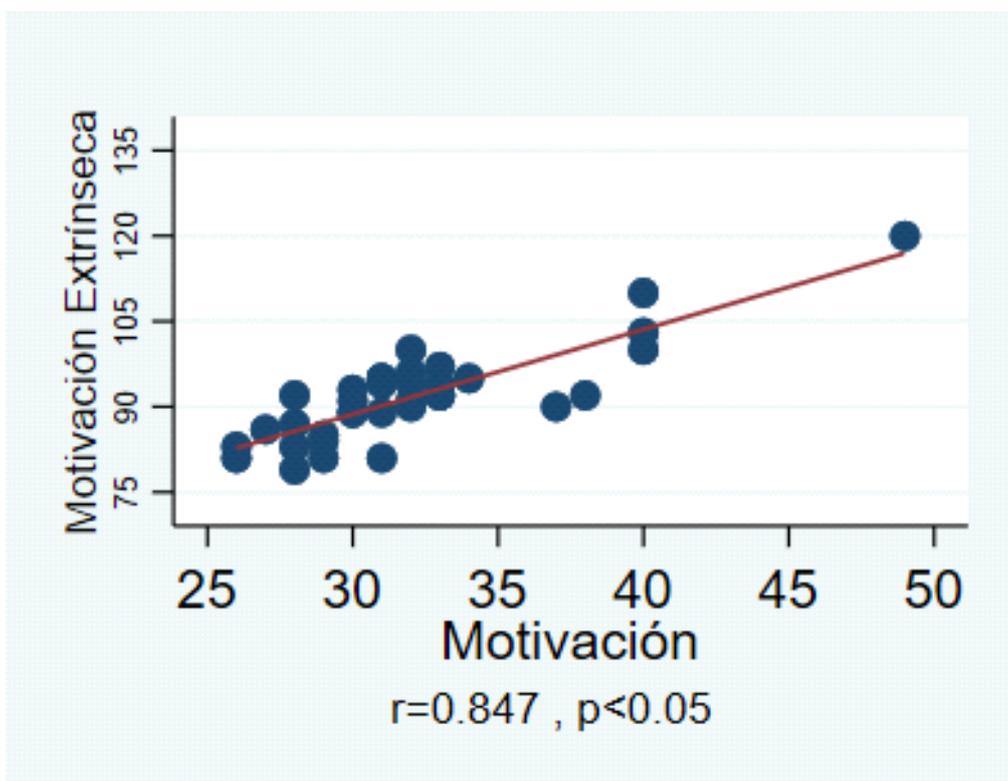
Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 15, se presenta la relación entre la motivación extrínseca y la dimensión “Relaciones Interpersonales”. En esta sección, se indica que uno de los aspectos evaluados en la motivación extrínseca es aquella denominada “Relación con Otros”, que es también una dimensión del clima organizacional. Así, se infiere que el análisis de ambas variables muestra una tendencia positiva y significativa, siendo que $r = 0.610$, $p < 0.05$.

A manera de resumen, se indica que la “Relación con Otros”, que se evalúa en la motivación extrínseca, hace referencia al trato equitativo de los directivos con los trabajadores, al apoyo entre trabajadores y los superiores. Así también, los aspectos que se evalúan desde la dimensión “Relaciones Interpersonales” del clima organizacional están vinculados a aquellos como el trato, la confianza y la organización laboral con los compañeros y los superiores.

Figura 16

Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Motivación

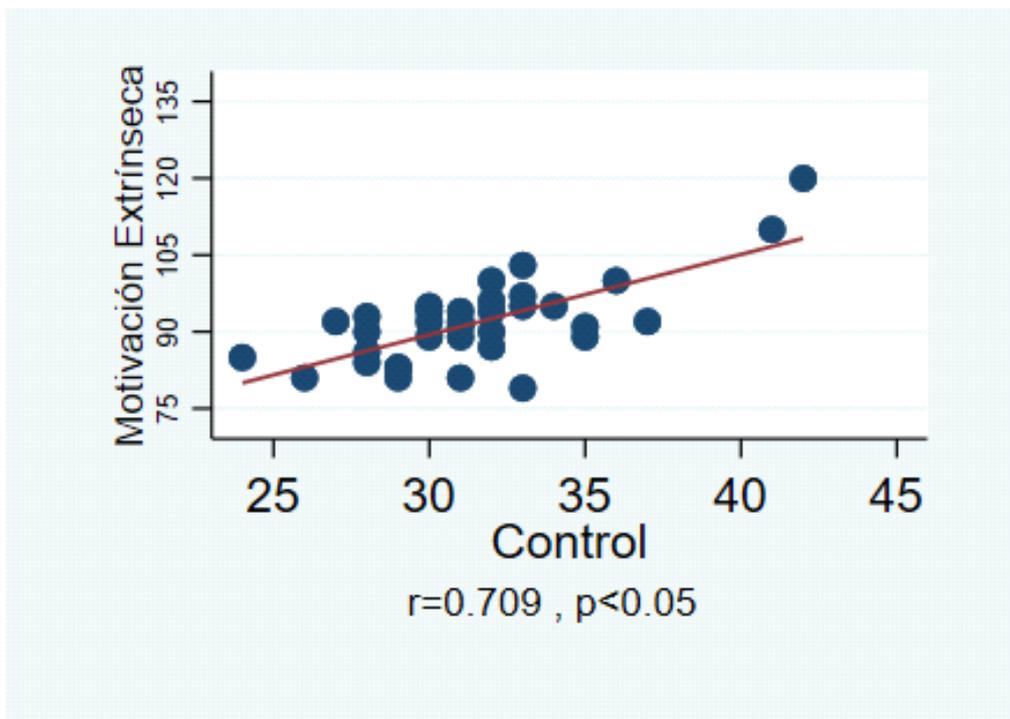


Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 16, se presenta la relación entre la motivación extrínseca y la dimensión “Motivación”. El cruce de ambas dimensiones guarda relación desde el concepto en sí mismo (motivación), como en los aspectos que se evalúan desde cada dimensión. Así, la motivación es concebida (desde ambas dimensiones) como el sentir y percibir del trabajador con respecto al entorno que lo rodea y que, para efectos de la motivación extrínseca, se vinculan a los aspectos de supervisión, seguridad laboral, vida personal, relación con otros, las políticas empresariales, la remuneración y las condiciones del trabajo. En ese contexto, el análisis señala que el *rho* de Spearman es de 0.847 y $p < 0.05$.

Figura 17

Relación entre Motivación Extrínseca y la Dimensión Control



Nota: Elaboración propia a través de STATA.

En la figura 17, se presenta la relación entre la motivación extrínseca y la dimensión “Control”. El *rho* de Spearman es de .709 y $p < .05$, lo cual significa que la hipótesis es comprobada con respecto a que existe una relación entre la motivación y el clima organizacional. Para el caso de la dimensión “Control”, esta se vincula con la motivación extrínseca en los aspectos relacionados a la supervisión y la relación con otros puesto que se requiere validar el trabajo grupal (de colaboradores) para el cumplimiento de las labores encomendadas.

3.1.2 Discusión

- El objetivo del estudio radica en determinar la existencia de una relación entre las variables motivación y clima organizacional. En ese sentido, tal y como se detalla en los resultados obtenidos en la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte, se ha verificado

que existe una relación significativa entre ambas variables y se puede afirmar que la hipótesis está comprobada.

En adición, es relevante que la relación antes citada guarda vinculación con la concepción de motivación promovida por Herzberg que, en buena cuenta, aborda el discernimiento que tienen las personas respecto al trabajo y a la valoración que le otorgan. Asimismo, autores como Lewin, Litwin y Stringer señalaron que cada individuo analiza su entorno y genera una percepción que termina impactando en el clima organizacional de la empresa.

- Dentro de los resultados generales, se halló que el coeficiente de correlación (r) de ambas variables es 0.849 y el valor de significancia de $p=0.000 < 0.05$, lo que representa que impera una tendencia positiva y directa entre la motivación y el clima organizacional.
- En relación con los resultados específicos, se destaca que las dimensiones del clima organizacional asociados a la motivación intrínseca son significativas y muestran una tendencia positiva. Es de precisar que Parra et al. (2018) revalidaron lo mencionado por Frederick Herzberg, quien señaló que todo aquello que está vinculado a la motivación intrínseca guarda estrecha vinculación con el goce del propio individuo.

Si bien existe la tendencia positiva, el análisis de cada una de las dimensiones del clima con la motivación intrínseca da cuenta de que existe un nivel de influencia diferenciado entre las mismas. Así, por ejemplo, la dimensión con mayor influencia es Motivación ($r=0,873$), seguida por Toma de Decisiones ($r=0,784$) y el Control ($r=0,779$). Continúa en orden de prelación dimensiones tales como Liderazgo ($r=0,696$), Relaciones Interpersonales ($r=0,678$), Cooperación ($r=0,667$) y finalmente Objetivos ($r=0,636$). El orden de influencia de las dimensiones es posible atribuirlo a la percepción de los trabajadores al momento de completar las encuestas y evaluar el entorno y las condiciones en las cuales se desempeñan dentro de la organización.

- Del mismo modo, existe una tendencia positiva y significativa entre la motivación extrínseca y las dimensiones del clima organizacional. Al hablar de la motivación extrínseca se referencia lo desarrollado por Deci y Ryan en su teoría de la evaluación cognitiva, según la cual es preferible brindar retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores y no solo ejercer acciones de control y fiscalización sobre ellos.
En esa misma línea, los resultados evidenciaron el nivel de influencia de las dimensiones del clima asociadas a la motivación extrínseca. Así, la dimensión Motivación continúa encabezando el nivel de influencia, seguida por Control, Liderazgo y Toma de Decisiones. Posteriormente, se posiciona la dimensión Objetivos, Cooperación y finalmente aquella referida a Relaciones Interpersonales.
- Por otro lado, realizando una vinculación con otras investigaciones citadas en el presente estudio, para contrastar los resultados obtenidos se puede mencionar:
 - La investigación de Puma y Estrada (2020), que tuvo como objetivo el determinar la relación existente entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores del ente estatal en la región Madre de Dios. Bajo ese contexto, realizaron análisis previos utilizando la técnica de la encuesta y los resultados proyectaron que el coeficiente de correlación *rho* de Spearman fuera de $r = 0,759$ y el valor de significancia del $p=0,000<0,05$; ello significa que predomina la correlación significativa alta y directa entre ambas variables y por ende concluyeron que el cumplimiento de los objetivos organizacionales sería eficiente en tanto los trabajadores se encuentren motivados.
 - La investigación desarrollada por Omar et al. (2021), que tuvo como objetivo examinar la influencia entre la motivación intrínseca y extrínseca y la satisfacción laboral en el personal académico de cuatro politécnicos en Malasia. Del mismo modo, se aplicó la técnica de la encuesta y los resultados indicaron que $r = 0,663$ y un valor

de significancia de $p=0,000<0,05$. De esta manera, se evidencia que la relación entre la motivación y la satisfacción laboral era significativamente alta y positiva. Es por ello que, para incrementar la satisfacción del personal, se hace necesario mantener la relación positiva entre las variables citadas anteriormente.

- Como se puede apreciar, los resultados del presente estudio comprueban la hipótesis referida a que existe una relación entre la motivación y el clima organizacional. Dicha relación guarda vinculación con las teorías analizadas, como, por ejemplo, la teoría de los dos factores de Herzberg, en la cual se diferencia los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación y destacan los aspectos asociados a la insatisfacción del individuo en el entorno en donde se desenvuelve, o la teoría de la equidad de Adams, según la cual los individuos presentan un mejor desempeño laboral mediante resultados motivacionales como pagos, promociones, descuentos, bonos, entre otros. Asimismo, la teoría de campo de Lewin, que postulaba lo vital de la relación de la persona con el ambiente para generar una reflexión que le permita crear una percepción de aquello que lo rodea, idea ratificada por Likert, quien señaló la importancia de la contextualización del ambiente en donde uno se desenvuelve para desarrollar un conjunto de percepciones que agentes internos poseen del ambiente de la organización.
- Así, los resultados más relevantes de las encuestas denotan que no existe interés por parte de los trabajadores en conocer y aplicar las políticas de la empresa (las mismas que conducen al cumplimiento de los objetivos institucionales), lo cual se debe a su percepción respecto del reconocimiento de su labor por parte de los directivos y su liderazgo. Ello genera desmotivación y, por ende, la realización de sus labores de manera automática y en una limitada interacción entre sus equipos de trabajo. Asimismo, el no contar con una retroalimentación oportuna sobre el desarrollo de sus labores o una mejora salarial son aspectos que generan también descontento y una ausencia de compromiso

para el logro de metas conjuntas. Por lo motivos antes expuestos, la motivación al interno de la organización cuenta con un umbral de oportunidades de mejora que debe ser considerado por los directivos con la finalidad de mejorar la percepción de los trabajadores y, consecuentemente, el clima organizacional de la empresa.

3.1.3 Conclusiones

- Se determinó que existe una relación positiva y significativa entre la motivación y el clima organizacional en la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte.
Las variables antes citadas vislumbraron diferentes aspectos que generaban desmotivación en los trabajadores y ello guardaba relación directa con el entorno laboral.
- Se estableció que el análisis de la motivación intrínseca con las dimensiones del clima organizacional, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, proyectan resultados positivos y significativos. Es de precisar que, dentro de las dimensiones del clima denotan mayor significancia las siguientes: Motivación, Toma de Decisiones y Control.
- Se comprobó que la tendencia positiva entre la motivación extrínseca y cada dimensión del clima organizacional guarda relación directa con la percepción que posee el trabajador respecto al ambiente en el cual se desenvuelve. Dentro de las dimensiones con mayor significancia destacan la Motivación, el Control y el Liderazgo.

3.1.4 Recomendaciones

- Existe una vitrina de oportunidad de mejora que debe ser considerada por los directivos de la empresa, de cara a los resultados y conclusiones obtenidas. Así, dichas oportunidades deben enfocarse no solo en promover la motivación entre los trabajadores sino que deben convertirse en espacios de autoevaluación y fortalecimiento de capacidades de los propios directivos; estableciendo para ello acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo

que permitan promover la mejora en la percepción del clima organizacional de la empresa y lograr una comunicación efectiva sobre la misión, visión y objetivos organizacionales.

El liderazgo ejercido desde la dirección de la empresa es un elemento transcendental en el diseño e implementación de las acciones estratégicas a realizar junto con el personal. Así, el liderazgo debe decantar en la confianza otorgada a los trabajadores para poder implementar acciones que busquen mejorar métodos en la organización y con ello lograr modernizar la gestión de manera conjunta con la finalidad de lograr los objetivos trazados dentro de un clima organizacional estable y promovido por colaboradores motivados e identificados con la empresa.

- En lo concerniente a la motivación intrínseca, se recomienda desarrollar acciones en donde los trabajadores perciban que la organización reconoce y valora su trabajo. Así tenemos: análisis de la brecha de las necesidades de capacitación y mejora el recurso humano, creación de alianzas estratégicas con institutos tecnológicos o pedagógicos para que los trabajadores obtengan descuentos en cursos o talleres vinculados a sus labores, establecimiento de bonos extras, días de descanso adicionales a los regulares, felicitaciones virtuales o físicas, empleado del mes, cupones de descuento en supermercados o farmacias, entre otros.
- Para el caso de las acciones vinculadas a la motivación extrínseca, se recomienda a la empresa enfocarse en reforzar las relaciones interpersonales a través de distribución equitativa de la carga laboral para optimizar los procesos dentro de la empresa, desarrollar acciones vinculadas a la seguridad laboral, el ascenso en la escala remunerativa de acuerdo al perfil profesional, gestión pasantías (tanto para directivos como para colaboradores) en empresas nacionales del mismo rubro y con mayor expansión en el mercado para realizar benchmarking, acondicionamiento del espacio físico identificando áreas diferenciadas para el descanso o el aseo. Asimismo, la tecnología, el equipamiento y

mobiliario deben ser renovados cada cierto tiempo para ofrecer un clima de seguridad al trabajador.

Finalmente, es de señalar que aproximadamente luego de un año puede aplicarse nuevamente una encuesta a los trabajadores para conocer el impacto que ha tenido sobre la empresa y ellos mismos la puesta en marcha de las acciones estratégicas descritas en párrafos anteriores.

Referencias bibliográficas

- Aramburu, C. (2020). Un software contra accidentes laborales y sanciones. *Asociación Peruana de Técnicos Textiles*. www.apttperu.com
- Araúz, A., Díaz, M., González, M., y Vásquez, Y. (2018). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral aplicado al personal operativo de restaurantes de comida rápida. *Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado de la Universidad Latina de Panamá*, 3(2018), 16–29.
- Arias Gallegos, W. L., y Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185–191.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., y Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera Ed). Pearson Educación.
- Bonillo Muñoz, D., y Nieto Gonzales, F. J. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo*, 11(2002), 189–200.
<https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Bravo Díaz, Á. M., González Murillo, G. A., y Duque Ceballos, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12–31.
<https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo Maza, M. del C., Tello-Sánchez, M., y Núñez-Lapo, M. de los Á. (2018). Origen, desarrollo y evolución del Constructo Clima Organizacional. *Empresarial*, 12(46), 12–23. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. D. R., y Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603–1617.
- Callata, Z. E., y Fuentes, J. D. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de educación de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado*, 7(2), 592–597.
- Cárdenas Bocanegra, H. A. (2019). *Riesgos ambientales y sociales en el sector textil*.

- Checa Calderón, V. N., y Rodríguez Caguana, T. H. (2017). Análisis del liderazgo y su relación con la motivación laboral en S.E.R.L.I. Sociedad Pro-Rehabilitación en Guayaquil en el año 2016. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 44, 155–170. <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.44.155-170>
- Chiang Vega, M., Nuñez Partido, A., y Martín Rodrigo, Ma. J. (2010). Interacción del clima organizacional y otras variables. En U. P. Comillas (Ed.), *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (pp. 193–218).
- Cohen, N., y Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños* (E. Teseo (ed.)).
- Comex Perú. (2020). Problemática del sector textil no se soluciona ni con aranceles ni con salvaguardias. *Seminario 1032*. www.comexperu.org.pe
- Cóndor, E. G., Bustamante, M. A., Lapo, M. C., y Campos, R. M. (2018). *Factores Intrínsecos De Motivación Y Liderazgo Empresa De Telecomunicaciones Ecuador*. 29(4), 205–216.
- Correa, F. L. (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. En *Repositorio digital*. Universidad FASTA.
- De Souza Canayo, B. Z. (2019). Clima organizacional y gestión administrativa en la Red de Salud Condorcanqui, Amazonas – 2016. *LEX*, 17(24), 391. <https://doi.org/10.21503/lex.v17i24.1828>
- DiPietro, R. B., Kline, S. F., y Nierop, T. (2014). Motivation and Satisfaction of Lodging Employees: An Exploratory Study of Aruba. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(3), 253–276. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.866466>
- Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., y Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40), 3.
- Faya Salas, A., Venturo Orbegoso, C., Herrera Salazar, M., y M. Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 43–56. <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>
- Foncubierta Rodríguez, M. J., y Sánchez Montero, J. M. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos*, 9(18), 239–257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., y Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>

- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Gestal, I. P. (2020). El coronavirus “ahoga” al textil sudamericano: caída de ventas del 41%. *Modaes latinoamérica*. www.modaes.com
- Gil Mena, F. (2019). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. *Diario Gestión*. www.gestion.pe
- Goetendia Alarcón, M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 236–254.
<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.600>
- González-Burboa, A., Manríquez, C., y Venegas, M. (2014). Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 152–157.
<https://doi.org/10.4067/s0718-24492014000300005>
- Grueso Hinestroza, M. P. (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos. En *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos*. Universidad del Rosario.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta Ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Islam, R., y Ahmed, S. (2014). Do managers and employees perceive motivating factors differently in Malaysia. *International Journal of Business and Systems Research*, 8(1), 72–90. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2014.057977>
- Juliao Esparragoza, D., Sánchez Bejarano, C., y Martínez Díaz, D. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Universidad & Empresa*, 16(26), 277–295. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.11>
- Lam, A. (2011). What motivates academic scientists to engage in research commercialization: “Gold”, “ribbon” or “puzzle”? *Research Policy*, 40(10), 1354–1368.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.09.002>
- Litwin, G. H., y Stringer Jr, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate* (Harvard University Press (ed.)).
- López Arellano, H., Vélez Salazar, M., y Franco López, J. A. (2017). Percepciones acerca de

- la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare*, 21(2), 1–23.
<https://doi.org/10.15359/ree.21-2.5>
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69–74.
- Manso Pinto, J. F. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78–86.
- Marín Samanez, H. S., y Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Martínez Mediano, C. (2014). Técnicas e Instrumentos de Recogida de Datos. En U. N. de educación a Distancia (Ed.), *Investigación Educativa*.
- Medina, A., Gallegos, C., y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 18. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Mejía-Chavarría, A. I. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia*, 12(3), 170–181.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia. *Centro editorial Universidad del Rosario*, 30.
- Moreno Custodio, L. (2020). Los textileros peruanos doblemente golpeados por el coronavirus y la competencia china. *Diálogo Chino*. <https://dialogochino.net>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., y Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Ediciones de la U (ed.); Edición 5).
- Nolazco Labajos, F. A., Bustamante Cieza, E. I., Moreno Rodríguez, R. Y., y Carhuacho Mendoza, I. M. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 162–176.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1455>
- Omar, M. S., Mohd Idrus, I., y Jamal, N. A. (2021). The Influence of Job Motivation on Job Satisfaction: A Case Study of Polytechnic Academic Staff. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1), 206–213.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.624>
- Organización del Trabajo Internacional. (2020). El sector industrial de la confección en la región Asia-Pacífico padece los efectos adversos de la COVID-19 en las cadenas de

- suministro. *OIT Noticias*. www.ilo.org
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Parra Penagos, C. O., Bayona Albarracín, J. A., y Salamanca Gómez, T. P. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(27), 25–52. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2467>
- Pazmay Ramos, S. G., y Lima Rojas, D. (2020). Clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocerías: Caso CANFAC. *Podium*, 37, 15–26. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Piedimonte, F. R., y Depaula, P. D. (2018). Motivación y valores relativos al trabajo en bomberos voluntarios y remunerados argentinos. *Liberabit*, 24(2), 277–294.
- Puma, M., y Estrada, E. (2020). Ciencia y Desarrollo. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45–53.
- Quintero Diaz, L., y Sánchez Macías, A. (2019). El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior. *Atenas*, IV(18), 47–63. <http://atenas.mes.edu.cu>
- Riveros Paredes, P. N., y Grimaldo Muchotrigo, M. P. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179–188. <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *Revista de Psicología Social*, 35(3), 670–676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Sandoval Caraveo, M. D. C., Magaña Medina, D. E., y Surdez Pérez, E. G. (2013). Clima Organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 13(3), 1–24.
- Santa Eulalia Mainegra, J. M., y Sampedro Díaz, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606–618.

- Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., y Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, 1–14.
- Sotelo Asef, J. G., y Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior / The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582–609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Tabassi, A. A., Ramli, M., y Bakar, A. H. A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*, 30(2), 213–224. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.009>
- Torres García, G. J., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión motivacional laboral en los colaboradores de las instituciones públicas. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 7(2), 199–212. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1485>
- Vargas Hernández, J. G., Muratalla–Bautista, G., y González Díaz, J. L. (2018). Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la compañía Cinépolis Sahuayo, México. *Ciencias Económicas*, 1, 117–130. <https://doi.org/10.14409/rce.v1i0.7751>
- Villasís-Keever, M. Á., y Miranda-Navales, M. G. (2016). El protocolo de investigación IV : las variables de estudio. *Revista Alergia México*, 63(3), 303–310.
- Yuni, J. A., y Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (Editorial Brujas (ed.); 2a ed.).
- Zuta Arriola, N., Castro Llaja, L., y Zela Pacheco, L. M. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. *Investigación Valdizana*, 12(3), 157–164. <https://doi.org/10.33554/riv.12.3.151>

Anexos
Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	Motivación y clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima				
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE(S)	DIMENSIONES DE LA VARIABLE	METODOLOGÍA
GENERAL	GENERAL	GENERAL	VARIABLE 1		
¿Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima?	Determinar la relación existente entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.	Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación intrínseca ➤ Motivación extrínseca 	Enfoque: Cuantitativo Nivel de investigación: Básico Diseño: No experimental con corte transversal
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	VARIABLE 2	DIMENSIONES	
¿Existe relación entre la motivación intrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima?	Determinar la relación existente entre la motivación intrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.	Existe relación entre la motivación intrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura organizacional ➤ Responsabilidad ➤ Recompensa ➤ Riesgo ➤ Calidez ➤ Apoyo ➤ Normas ➤ Conflicto ➤ Identidad 	Nivel: Descriptivo – correlacional Población: 33 trabajadores de la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte.
¿Existe relación entre la motivación extrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima?	Determinar la relación existente entre la motivación extrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.	Existe relación entre la motivación extrínseca y el clima organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima.			Muestra: 31 trabajadores de la empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte. Análisis de la información: Software for Statistics and Data Science (STATA).

Anexo 2: Cuestionario sobre Motivación Laboral

Autor: Sanjeev y Surya – 2016

Cuestionario Motivación Laboral

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción respecto a la motivación y el clima organizacional hacia los trabajadores, con el propósito de aportar información al estudio académico denominado: “**Motivación y Clima Organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima**”, como parte del programa de tesis en Administración de Empresas que cursan Rosaura Mejía Eyzaguirre y María del Rosario Sotelo López en la Universidad San Ignacio de Loyola. Todas sus respuestas son de carácter confidencial, teniendo acceso a la información únicamente las alumnas, por lo que se le solicita responder con total libertad.

Edad: _____ Género: Masculino () Femenino ()

Condición Laboral: Nombrado () Contratado ()

Instrucciones de llenado: Antes de responder a cada pregunta, se le solicita analizar detenidamente y elegir solamente una respuesta, marcando con (X) la que considere apropiada. En sus respuestas, favor de considerar las siguientes categorías:

- 1: Totalmente de acuerdo
- 2: De acuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: En desacuerdo
- 5: Totalmente en desacuerdo

N°	Preguntas	Categorías				
		1	2	3	4	5
1	Tengo buenas oportunidades de crecimiento en mi trabajo actual	1	2	3	4	5
2	Mi organización me proporciona un empleo estable	1	2	3	4	5
3	Tengo el tiempo adecuado para pasarlo con mi familia y amigos. después del trabajo	1	2	3	4	5
4	Las políticas de la empresa hacia los empleados son justas	1	2	3	4	5
5	Mi gerente me trata de manera equitativa (igual que los demás)	1	2	3	4	5
6	Tengo amigos en el trabajo	1	2	3	4	5
7	Mi gerente me capacita en todos los aspectos del trabajo	1	2	3	4	5
8	No seré removido irrazonablemente de mi empleo	1	2	3	4	5
9	Puedo conseguir el apoyo de mi colega en momentos de dificultades profesionales	1	2	3	4	5
10	Mi gerente me trata con respeto	1	2	3	4	5
11	Hago mi trabajo sin sentirme culpable	1	2	3	4	5
12	Cuando hago un buen trabajo, se reconoce de inmediato	1	2	3	4	5
13	Mi organización tiene un buen desempeño financiero	1	2	3	4	5
14	En general, estoy satisfecho con mi trabajo	1	2	3	4	5
15	Puedo buscar aclaraciones e información adicional. con respecto a decisiones que me afecta	1	2	3	4	5
16	Puedo probar nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo	1	2	3	4	5
17	Me pagan adecuadamente por el trabajo que hago	1	2	3	4	5
18	Me piden que trabaje de acuerdo con un código de ética.	1	2	3	4	5
19	Recomendaré mi empresa a un conocido buscador de empleo	1	2	3	4	5
20	Mi organización tiene una buena visión y planes para el futuro	1	2	3	4	5
21	Mi organización comunica información relevante	1	2	3	4	5
22	Puedo usar mis habilidades con regularidad en el trabajo	1	2	3	4	5
23	Me han comunicado claramente los resultados. esperado, de mí, en el trabajo	1	2	3	4	5
24	Mi gerente aprecia regularmente mi buen trabajo	1	2	3	4	5
25	Soy apreciado por probar nuevas formas de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
26	Las políticas de la empresa hacia los empleados son comparables a organización similar	1	2	3	4	5
27	Las recompensas y los castigos se distribuyen de manera justa en mi organización	1	2	3	4	5
28	Los empleados son tratados con respeto y dignidad	1	2	3	4	5
29	Me pongo a trabajar independientemente de los demás	1	2	3	4	5
30	Mi trabajo se adapta a mis habilidades y habilidades	1	2	3	4	5
31	Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo	1	2	3	4	5
32	Mi organización comunica información oportunamente	1	2	3	4	5
33	Tengo una buena oportunidad de avanzar en el trabajo actual	1	2	3	4	5
34	Mi salario es comparable (más o menos igual) a similar compañías	1	2	3	4	5
35	Tengo instrucciones claras sobre cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
36	Me siento entusiasmado con mi trabajo	1	2	3	4	5
37	Encuentro un verdadero placer en mi trabajo	1	2	3	4	5
38	Mi gerente es competente para guiarme situaciones profesionales difíciles	1	2	3	4	5

Gracias por contribuir con el estudio de esta tesis, y con su participación.

Anexo 3: Cuestionario sobre Clima Organizacional
(Autores: Bravo-Díaz, González-Murillo, Duque-Ceballos – 2018)

Cuestionario Clima Organizacional

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer situaciones, comportamientos, actitudes y demás aspectos del día a día dentro de la empresa y que conforman el clima organizacional de la misma. Conociendo su percepción como colaborador, podremos crear estrategias que beneficien al talento humano de la empresa.

El propósito de este cuestionario es también aportar información al estudio académico denominado: **“Motivación y Clima Organizacional en una empresa de textiles de la ciudad de Lima”**, como parte del programa de tesis en Administración de Empresas que cursan Rosaura Mejía Eyzaguirre y María del Rosario Sotelo López en la Universidad San Ignacio de Loyola. Todas sus respuestas son de carácter confidencial, teniendo acceso a la información únicamente las alumnas, por lo que se le solicita responder con total libertad.

Edad: _____ Género: Masculino () Femenino ()

Condición Laboral: Nombrado () Contratado ()

Instrucciones de llenado: Antes de responder a cada pregunta, se le solicita analizar detenidamente y elegir solamente una respuesta, marcando con (X) la que considere apropiada.

N°	Preguntas						
1	¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?						
	7. Excelente	6. Bueno	5. Aceptable	4. Regulares	3. Malos	2. Muy malos	1. Pésimos
2	Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella:						
	7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
3	Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?						
	7. Plenamente	6. Gran satisfacción	5. Alguna satisfacción	4. Indiferente	3. Alguna insatisfacción	2. Gran insatisfacción	1. Insatisfacción absoluta
4	Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:						
	7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
5	¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
6	¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?						
	7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
7	¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su (estación de servicio) EDS u otra EDS?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
8	¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
9	¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?						
	7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
10	¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda hacer el trabajo que les corresponde?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
11	Fuera del horario laboral, ¿con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
12	¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
13	¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su EDS?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca

N°	Preguntas						
14	Cuando usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, ¿los plantea a su jefe?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
15	Cuando usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, ¿los plantea a sus compañeros?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
16	Cuando usted ejecuta su trabajo, ¿tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
17	¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
18	¿Qué tanto obedece a su jefe?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
19	¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
20	¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
21	¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
22	Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar						
	7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
23	¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
24	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
25	¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?						

N°	Preguntas						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
26	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
27	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?						
	7. Excelentes	6. Buenas	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malas	2. Muy malas	1. Pésimas
28	Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
29	¿Cómo califica usted el trato y relación con su jefe?						
	7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
30	¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?						
	7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
31	Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?						
	7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
32	¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su EDS?						
	7. Los que les competen a ellos	6. Casi todos los que les competen	5. Algunos que les competen	4. Conocen todos los problemas	3. Desconocen casi todos	2. Conocen algunos	1. No conocen ninguno
33	¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?						
	7. Realizado y satisfecho	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
34	¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?						
	7. Realizado y satisfecho	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
35	¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?						
	7. Contento y satisfecho	6. Contento	5. Bien, no le es desagradable	4. No le agrada, ni le satisface	3. Trabaja aquí porque toca	2. Insatisfecho	1. Totalmente descontento
36	¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
37	¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?						
	7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
38	¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?						
	7. Siete o más años	6. Seis años	5. Cinco años	4. Cuatro años	3. Tres años	2. Dos años	1. Un año o menos

N°	Preguntas						
39	¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?						
	7. Importante, satisfactoria	6. Importante, está contento	5. Le importa, le satisface	4. Le es indiferente	3. Le da alguna importancia	2. Le da poca importancia	1. No le da importancia
40	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez encuando	2. Casi nunca	1. Nunca
41	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez encuando	2. Casi nunca	1. Nunca
42	¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez encuando	2. Casi nunca	1. Nunca
43	¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?						
	7. Muy contento	6. Contento	5. Tranquilo y satisfecho	4. Indiferente	3. Intranquilo	2. Descontento y tensionado	1. Muy restringido
44	¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?						
	7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
45	Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?						
	7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez encuando	2. Casi nunca	1. Nunca

Gracias por contribuir con el estudio de esta tesis, y con su participación.

Anexo 4: Carta de Autorización de la Empresa Textiles INVESA S.A.C Ate Vitarte

Lima, 05 de julio 2021

Dr. Justo Fernando Balmaceda Quiros
Vicerrector Académico
Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la EMPRESA TEXTILES INVESA SAC con RUC:20492851168 para autorizar el uso de datos e información de la EMPRESA TEXTILES INVESA SAC.

Además, a través de este medio autorizo a la Universidad San Ignacio de Loyola publicar las versiones impresa y digital del presente trabajo en la Biblioteca y en el repositorio de la página web de la Universidad, con toda la información recopilada por la Srta. Rosaura Mejia Eyzaguirre y Srta. María del Rosario Sotelo López donde se menciona los resultados del Proyecto de tesis Motivación y clima organizacional de una empresa de textiles de la Ciudad de Lima, en el año 2021 de la Empresa TEXTILES INVESA SAC, con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Proyecto de tesis Motivación y clima organizacional de una empresa de textiles de la Ciudad de Lima, en el año 2021 presentados por la Bachilleres Rosaura Mejia Eyzaguirre, con DNI 48492246 y María del Rosario Sotelo López, DNI 41766507.

Sin otro particular me despido,


TEXTILES INVESA S.A.C.
RUC: 20492851168

Milton A. Carrillo Camposano
Gerente General
DNI: 19818863

Nombre: Milton Carrillo Camposano
DNI 19818863
Cargo: Gerente General

Av. Vía de Evitamiento 1639 Ate, Lima
T. (511) 719-9440
www accuratex.com