

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ESTADÍSTICA



TESIS

**Clima organizacional y motivación laboral en la empresa de confección
Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025**

**Para optar por el Título Profesional de:
Licenciado en Estadística**

Presentado por:

Bach. Dennis Teodoro Mestanza Vasquez

Asesora:

Dra. Paredes López Lilian Roxana

Lambayeque – Perú

2026



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



TESIS

Clima organizacional y motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025

Presentado por:

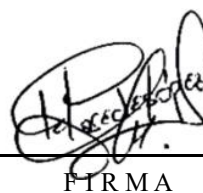
Bach. Dennis Teodoro Mestanza Vasquez



FIRMA

Asesor:

Dra. Lilian Roxana Paredes López



FIRMA



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



TESIS

**Clima organizacional y motivación laboral en la empresa de
confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025**

Aprobado por:

Dr. Lic. Est. Wilver Omero Rodríguez López
Presidente

Dr. Lic. Est. Wilder Ángel Alvarado Castillo
Secretario

Lic. Est. Hipólito Macalopú Inga
Vocal

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DECANATO

Ciudad Universitaria – Lambayeque

LICENCIADA - RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 015 -2023-SUNEDU / CD



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 001-2026-D/FACFyM

Siendo las 11:30 a.m. del día 02 de Enero del 2026, se reunieron los miembros del jurado evaluador de la Tesis titulada:

Clima organizacional y motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L Chiclayo 2025

Designados por Resolución N° 477-2025 - D/FACFyM de fecha 26 de mayo 2025

Con la finalidad de evaluar y calificar la sustentación de la tesis antes mencionada, conformada por los siguientes docentes:

<u>Dr. Wilver Omero Rodríguez López</u>	Presidente
<u>Dr. Wilder Angel Alvarado Castillo</u>	Secretario
<u>M.Sc. Hipólito Macalopí Inga</u>	Vocal

La tesis fue asesorada por (el) (la) Dra. Lillian Roxana Paredes López, nombrado por Resolución N° 477-2025 - D/FACFyM de fecha 26 de mayo 2025

El Acto de Sustentación fue autorizado por Resolución N° 1477-2025 - D/FACFyM de fecha 17 de diciembre de 2025

La Tesis fue presentada y sustentada por (el) (los) Bachiller (es): Mostanza Vargas
Pennis Teodoro y tuvo una duración de 15 minutos.

Después de la sustentación, y absueltas las preguntas y observaciones de los miembros del jurado se procedió a la calificación respectiva, otorgándole el Calificativo de diecisiete (17) en la escala vigesimal, mención (Buena).

Por lo que queda(n) apto(s) para obtener el Título Profesional de Licenciado en Estadística de acuerdo con la Ley Universitaria 30220 y la normatividad vigente de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas y la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Siendo las 12:30 a.m. se dio por concluido el presente acto académico, dándose conformidad al presente acto con la firma de los miembros del jurado.

Wilver Omero Rodríguez López
Dr. Wilver Omero Rodríguez López
Presidente

Wilder Angel Alvarado Castillo
Dr. Wilder Angel Alvarado Castillo
Secretario

Hipólito Macalopí Inga
M.Sc. Hipólito Macalopí Inga
Vocal

Lillian Roxana Paredes López
Dra. Lillian Roxana Paredes López
Asesor

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Dra. Lilian Roxana Paredes López, usuario revisor del documento titulado: “Clima organizacional y motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025”

Cuyo autor es, Dennis Teodoro Mestanza Vasquez, identificado con documento de identidad 47203159, declaró que la evaluación realizada por el programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud de 18% verificable en el resumen de reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, diciembre de 2025



Dra. Lilian Roxana Paredes López
DNI:16655482

REPORTE DEL TURNITIN

Clima organizacional y motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	17%	9%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Submitted to Integración Moodle Presencial



Asesor
Dra. Lilian Roxana Paredes López
DNI: 16655482

9	Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
15	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
16	revistas.unsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Carmen Karina Colina Aldaz, Lucia Yadira Álava Briones, Marle Pérez de Armas, Fuy Wah Chang Fong. "Incidencia de la motivación laboral en el desempeño del personal	<1 %



Asesor
Dra. Lilian Roxana Paredes López
DNI: 16655482

administrativo de la Universidad Técnica de
Babahoyo, 2024", Tesla Revista Científica,
2026

Publicación

19	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
20	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.una.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
22	www.editorial.risei.org Fuente de Internet	<1 %
23	Apaza Bernedo, Shirley Nohely. "El síndrome de burnout y el desempeño laboral en los centros del adulto mayor de la región de Puno, 2024", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru), 2025 Publicación	<1 %
24	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
25	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
26	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	www.cienciayeducacion.com Fuente de Internet	



Asesor

Dra. Lilian Roxana Paredes López
DNI: 16655482

		<1 %
28	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
29	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	latam.redilat.org Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.unicesar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	www.coopecar.fi.cr Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to Universidad Peruana Union Trabajo del estudiante	<1 %
36	moam.info Fuente de Internet	<1 %
37	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



Asesor
Dra. Lilian Roxana Paredes López
DNI: 16655482



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Dennis Teodoro Mestanza Vasquez
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Clima organizacional y motivación laboral en la empresa de co...
Nombre del archivo: a_de_confecci_n_Grupo_Wilqui_RS_E.I.R.L.,_Chiclayo,_2025_5.d...
Tamaño del archivo: 499.71K
Total páginas: 68
Total de palabras: 13,924
Total de caracteres: 81,630
Fecha de entrega: 16-may-2026 05:38p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2962814310



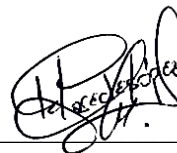
DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Bach. Dennis Teodoro Mestanza Vasquez y la Dra. Paredes López Roxana, asesora del trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo que hubiera lugar.

Lambayeque, diciembre del 2025



Dennis Teodoro Mestanza Vasquez
DNI:47203159



Lilian Roxana Paredes López
DNI:16655482

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza para poder finalizar con esta hermosa etapa de mi vida.

A mi asesora por su sólida formación, su exigencia académica y su acompañamiento comprometido durante todo el trayecto de la tesis.

A mis amigos por su apoyo incondicional, por confiar y creer en mí, siempre motivándome a salir adelante con todo lo que me proponga.

Dennis Teodoro Mestanza Vasquez

DEDICATORIA

Se lo dedico a mi familia porque de una u otra manera siempre me estuvieron impulsando a seguir con mis estudios. Gracias por su paciencia, su amor y su comprensión. Este logro es tan mío como de ustedes.

A mí mismo por todo mi esfuerzo y determinación, que me han llevado a completar este logro tan importante.

Esta tesis es para todos aquellos que han creído en mí y me han dado la fuerza para seguir adelante. Les agradezco de todo corazón por estar siempre presente en mi vida.

Dennis Teodoro Mestanza Vasquez

Índice de General

INTRODUCCIÓN	1
DISEÑO TEÓRICO.....	5
• Antecedentes	5
• Bases Teóricas.....	10
• Bases Conceptuales.....	16
DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
• Diseño de Contrastación de Hipótesis	22
• Población y Muestra	23
• Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales	24
RESULTADOS	28
DISCUSIÓN	34
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS.....	39
ANEXOS	45
Anexo 1. Cuestionario sobre la motivación laboral.....	45
Anexo 2. Cuestionario sobre Clima organizacional.....	47
Anexo 3. Carta de autorización.....	49
Anexo 4. Ficha técnica Cuestionario de motivación	50
Anexo 5. Ficha técnica de cuestionario de Clima Organizacional	51
Anexo 6. Datos de motivación laboral.....	52
Anexo 7. Datos de clima organizacional	53
Anexo 8. Análisis de datos.....	54

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de variable	19
Tabla 2 Baremos para cuestionario de Clima Organizacional	25
Tabla 3 Baremos para cuestionario de Motivación laboral	26
Tabla 4 Clima organizacional en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.	28
Tabla 5 Dimensiones de clima organizacional en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.....	29
Tabla 6 Motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.	30
Tabla 7 Dimensiones de motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.....	31
Tabla 8 Relación entre las dimensiones de clima y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.	32
Tabla 9 Relación entre el clima y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.....	33

Resumen

La presente investigación se desarrolla en la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del sector confecciones, donde factores como el clima organizacional y la motivación laboral influyen directamente en la productividad y el compromiso del personal. El objetivo principal del estudio fue determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., ubicada en Chiclayo durante el año 2025. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un alcance correlacional y diseño no experimental. Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios validados por Pacheco (2018): uno para medir el clima organizacional y otro para la motivación laboral. La población estuvo conformada por 70 trabajadores, de los cuales se extrajo una muestra de 48. Los resultados descriptivos muestran que el nivel medio de motivación laboral predominó en un 54,2 %, seguido por un nivel alto con 37,5 % y un nivel bajo con 8,3 %, lo cual permitió identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en la gestión de recursos humanos de la empresa. Se concluye que el análisis estadístico mediante la prueba de Rho de Spearman confirmó una asociación positiva y significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral ($\rho = 0,835$; $p < 0,001$), evidenciando que, a mejores percepciones del entorno laboral, mayores niveles de motivación experimentan los colaboradores.

Palabras claves: Clima organizacional, motivación laboral, procesos de control, toma de decisiones.

Abstract

This research was conducted in response to the need to strengthen human talent management in micro and small businesses in the clothing sector, where factors such as organizational climate and work motivation directly influence productivity and staff commitment. The main objective of the study was to determine the relationship between organizational climate and work motivation at the clothing company Grupo Wilqui RS E.I.R.L., located in Chiclayo, during the year 2025. A basic quantitative approach was used, with a correlational scope and non-experimental design. For data collection, questionnaires validated by Pacheco (2018) were applied: one to measure the organizational climate and another for work motivation. The population consisted of 70 workers, from which a sample of 48 was extracted. The descriptive results show that the average level of work motivation predominated at 54.2%, followed by a high level at 37.5% and a low level at 8.3%, which allowed for the identification of both strengths and areas for improvement in the company's human resources management. It was concluded that statistical analysis using Spearman's Rho test confirmed a positive and significant association between organizational climate and work motivation ($\rho = 0.835$; $p < 0.001$), showing that the better the perceptions of the work environment, the higher the levels of motivation experienced by employees.

Keywords: Organizational climate, work motivation, decision-making, control processes.

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral comprende las fuerzas internas o externamente que inducen a los empleados a proceder de cierto modo, con el fin de lograr los fines de la empresa. Cuando los trabajadores están motivados, se crea un ambiente de trabajo positivo, donde las interacciones entre las personas y la organización generan un clima organizacional favorable. El clima de la organización se refiere al entorno de trabajo, influenciado por las percepciones, actitudes y habilidades de los empleados. Los gerentes deben priorizar un clima efectivo para impulsar la motivación y el rendimiento, lo que a su vez mejora el funcionamiento general de la organización.

Para la Organización de las Naciones Unidas (2022), la diversidad y la inclusión desempeñan un rol esencial en el alto desempeño de la mano de obra, las empresas, las economías y las sociedades a nivel mundial. Sin embargo, solo una cuarta parte de los encuestados indicó que las mujeres representan entre el 40% y 60% de los cargos de alta dirección, mientras que una tercera parte señaló la ausencia de personas con discapacidad en puestos directivos. Además, algunos grupos minoritarios tienden a agruparse en niveles jerárquicos bajos, evidenciando una inclusión limitada que afecta negativamente el clima y la motivación laboral de la organización, poniendo en riesgo beneficios significativos para las organizaciones.

A nivel internacional, diversos estudios muestran que, aunque el clima organizacional y la motivación laboral son reconocidos como factores estratégicos, en muchos contextos siguen predominando entornos solo moderadamente favorables, con problemas de comunicación, liderazgo y reconocimiento que limitan el compromiso del personal (Patiño-Calderón et al., 2025). En pequeñas y medianas empresas del cantón Quevedo, un 65 % de los trabajadores reporta presión laboral excesiva y escasas oportunidades de desarrollo, mientras que el 78 % percibe ausencia de retroalimentación, lo que se traduce en menor satisfacción y

menor rendimiento (Velásquez-Gómez et al., 2025). De manera consistente, investigaciones en contextos asiáticos encuentran que un clima organizacional débil reduce la motivación laboral, mientras que un clima caracterizado por reglas claras, apoyo de la dirección y comunicación efectiva tiene un efecto positivo y significativo sobre la motivación de los empleados (Putri et al., 2025).

Según un informe de Olmo (2021), las empresas estadounidenses enfrentaron dificultades para contratar personal debido a los subsidios gubernamentales de 300 dólares semanales otorgados a los desempleados. Esta situación provocó que los trabajadores restantes tuvieran que laborar jornadas extensas, de 6 a 7 días a la semana, con bajos salarios, lo que generó un clima organizacional negativo en dichas empresas.

Cooper (2021), más de 1,400 empleados de Kellogg en varias ciudades de Estados Unidos, incluyendo Omaha, Nebraska; Battle Creek, Michigan; Lancaster, Pensilvania; y Tennessee, iniciaron una huelga de protesta por las precarias condiciones laborales. Además, las demandas principales incluyen la falta de seguro y beneficios adecuados, así como salarios insuficientes. En resumen, la huelga fue una respuesta a las malas condiciones de trabajo que enfrentaban estos empleados.

En el contexto peruano, las evidencias empíricas indican que muchas instituciones públicas operan con climas organizacionales calificados solo como regulares y con niveles de satisfacción o motivación laboral predominantemente medios o bajos (Amasifuen et al., 2022). En la Municipalidad Provincial de San Martín se halló una relación positiva pero baja entre clima organizacional y satisfacción laboral ($p = 0.373$; $p = 0.001$), con más de la mitad de colaboradores reportando un clima y una satisfacción solo regulares, lo que refleja debilidades en la gestión de personas (Amasifuen et al., 2022). Asimismo, en una municipalidad peruana se evidenció que la comunicación interna se correlaciona fuertemente con el clima laboral ($r = 0.836$), pero también que fallas en los canales de comunicación afectan la motivación y la

satisfacción del personal. Por su parte, en la UGEL Huarmey se encontró una correlación alta entre motivación y desempeño laboral ($\rho = 0.812$), lo que confirma que los déficits en el reconocimiento, la participación y las oportunidades de desarrollo impactan de forma directa en la calidad del servicio educativo (Guido-Jara et al., 2024).

Según el diario El Peruano (2021) un guía organizacional requiere tener no solo práctica, sino también habilidades clave en la elección de decisiones, gobierno del estrés e inteligencia emocional para tratar eficazmente a su equipo. En una encuesta realizada en el Banco de Crédito del Perú a 140 empleados de diferentes regiones, el 29.3% del personal indicó que el clima es bajo en la organización, el 37.9% lo calificó como medio y el 32.9% como elevado. En cuanto a la motivación, el 27.9% lo evaluó como bajo, el 40.7% como medio y el 31.4% como alto. Los resultados sugieren que las circunstancias de comunicación, control y entorno de trabajo no son satisfactorias.

Cuba (2021) publicó un informe que denuncia los malos tratos y las condiciones laborales abusivas impuestas durante la pandemia. La crisis del COVID-19 expuso las difíciles situaciones que afrontan los empleados y sus familias, incluyendo circunstancias de trabajo deplorables, injusticias por parte de enormes empresas, la falta de seguro de salud y el abandono en medidas eficaces de control. Además, se señala que el Estado peruano adoptó una actitud permisiva respecto al cumplimiento de los derechos laborales, sin intervenir adecuadamente para proteger a los trabajadores.

La justificación teórica de esta investigación se encuentra en el interés por ampliar el conocimiento existente sobre la relación entre el clima y la motivación laboral, dos variables clave en la gestión del talento humano. A través del enfoque teórico, se busca analizar cómo diversos modelos de clima influyen en la motivación, específicamente en el contexto de empresas del sector confección.

La justificación práctica de este estudio se enfoca en el aporte que el estudio puede lograr directamente a la empresa Grupo Wilqui RS E.I.R.L. Al identificar la relación existente entre el clima y la motivación laboral mediante la prueba estadística Rho de Spearman, se generan datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del recurso humano.

La justificación metodológica se basa en la rigurosidad del enfoque cuantitativo utilizado para establecer la relación entre las variables estudiadas. Se eligió la prueba estadística Rho de Spearman por ser adecuada para medir la correlación entre variables ordinales y no paramétricas, como es el caso del clima y la motivación laboral.

Según lo mencionado, nos planteamos como problema de investigación ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025? Además, como hipótesis de investigación se plantea que existe relación positiva entre el clima organizacional y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025.

Considerando lo anterior mencionado, se planteó el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025. Como objetivos específicos, que aporta a dar resultado al objetivo principal se buscará describir el nivel de clima organizacional de los colaboradores de la empresa confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025; Evaluar el nivel de motivación laboral de los colaboradores de la empresa confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025.; Identificar el grado de relación de las dimensiones del clima organizacional y la variable motivación laboral de los colaboradores de la empresa confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., Chiclayo, 2025.

DISEÑO TEÓRICO

- **Antecedentes**

A nivel internacional, Velásquez-Gómez et al. (2025) estudiaron el clima organizacional en PYMES del cantón Quevedo, mostrando que un ambiente laboral positivo, con comunicación abierta, reconocimiento y liderazgo efectivo, incrementa de forma significativa la motivación y el rendimiento, mientras que la presión laboral excesiva, la falta de autonomía y la escasez de oportunidades de desarrollo deterioran la satisfacción y el desempeño de los trabajadores. El estudio recomienda implementar políticas organizacionales orientadas al reconocimiento y al desarrollo personal como condición para consolidar un clima que favorezca la motivación.

Hernández et al. (2023) analizaron la relación entre el clima y la motivación de la organización en el personal administrativo de la Universidad Nacional Francisco Morazán, en Honduras, en el año 2022. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y aplicó una encuesta validada con un nivel de confiabilidad muy aceptable a una muestra representativa de personal administrativo. Los resultados mostraron que factores como la comunicación entre superiores y socios, la gestión de los tomadores de decisiones, el trabajo en equipo, la retroalimentación positiva y las relaciones de cooperación tienen un efecto en la motivación. En conclusión, se enfatiza la relevancia de fortalecer el clima para desarrollar la productividad y eficacia de los empleados, lo que a su vez promueve el cumplimiento de la filosofía institucional y los fines trazadas en el plan de la institución.

León (2022) diseñó un estudio para establecer la prevalencia del clima y la motivación laboral en empresas del sector comercial de Yipijapa, Ecuador. El estudio manejó un enfoque mixto con sesgo cuantitativo, utilizando métodos descriptivos y de campo apoyados en métodos bibliográficos, inductivos, deductivos y estadísticos. Para recoger datos se utilizó una entrevista no estructurada a 200 gerentes de empresas, mientras que para evaluar el clima se

utilizó la encuesta de Litwin & Stringer y para la motivación laboral se utilizó la pirámide de Maslow a 200 empleados. Los resultados revelaron que muchas empresas carecen de estructura organizacional, tienen ambientes de trabajo inadecuados, ofrecen salarios insatisfactorios y exigen alto desempeño, lo que lleva a la desmotivación de los empleados. En conclusión, se recomienda implementar un plan de acción que mejore tanto el clima como la motivación en el sector comercial.

Zainal et al. (2021) realizaron un estudio cuantitativo en una entidad pública del distrito de Bone, Indonesia, empleando modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM-PLS) para analizar el efecto del clima organizacional sobre la motivación laboral. Los resultados evidenciaron que un clima caracterizado por reglas claras, apoyo de la dirección y buena comunicación tiene un efecto positivo y significativo en la motivación, concluyéndose que fortalecer el clima es una vía directa para incrementar el compromiso y el esfuerzo de los empleados.

Macías y Vanga (2021) Desarrollaron un diagnóstico situacional del clima y motivación laboral de los docentes de la carrera de ingeniería de la Universidad Técnica de Manabí. El estudio se desarrolló a través de una indagación de campo con enfoque cuantitativo utilizando muestras censales y un cuestionario analizado mediante la técnica del semáforo. Se examinaron dos dimensiones principales: el clima organizacional, entendido como factores externos que afectan al empleado, y la motivación laboral, que se relaciona con aspectos internos. Los resultados revelaron lagunas en el clima, aunque no modifican directamente la motivación de los profesores. En conclusión, las instituciones deben ser el progreso de métodos de mejora que respondan a los problemas identificados.

Arismendi (2021) analizaron la satisfacción de los trabajadores para desarrollar un plan de mejora que fortalezca los resultados laborales. Para diagnosticar el clima se utilizó el método Great Workplace (GPTW). El estudio tuvo un enfoque mixto y un diseño no-experimental

transversal y tomó una muestra de 107 empleados. A partir del modelo comparativo GPTW se utilizaron métodos estadísticos. IACEA reveló un valor de confianza del 39%, nivel crítico que, según GPTW, indica que la empresa está muy por debajo de los estándares de buen ambiente profesional, lo que trasgrede en su crecimiento. Como resultado se desarrolló una propuesta y un método de acción para mejorar el clima y con ello la eficiencia laboral.

Alarcón y Ramos (2020) tienen como finalidad analizar la motivación de los empleados. Se plantea un enfoque cuantitativo con corte transaccional, la población está conformada por 8 trabajadores, entre inspectores, secretarias, jefes, costureras, instaladores y proveedores. Los resultados muestran que la empresa cuenta con un excelente equipo directivo y de personal, lo que ha permitido brindar empleados satisfechos durante 25 años. La empresa entiende que cada persona tiene necesidades diferentes e interesarse por los empleados les hace sentirse valorados y felices. Pero un factor peligroso identificado como origen de insatisfacción es el pago, ya que los empleados coinciden en que su sueldo está por debajo del salario requerido.

A nivel nacional, Vigo (2024) realizó un estudio con el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora de la motivación laboral para fortalecer el clima organizacional en la microempresa de construcción e ingeniería informática Bm Chancullo S.A.C., ubicada en el distrito de Huari. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y un diseño transversal no experimental con una muestra de 10 empleados. Durante todo el estudio se utilizó un cuestionario con 21 preguntas en escala Likert. Los resultados mostraron que el 40% de los trabajadores casi siempre llegan a tiempo, mientras que el 60% rara vez recibe reconocimiento por su trabajo. Asimismo, el 60% consideró que el programa de bonos en ocasiones mejora el logro de metas, y el mismo porcentaje indicó que los beneficios ofrecidos sólo en ocasiones son atractivos. Además, el 60% indicó que rara vez hay un colega motivador en el equipo. Se concluye que la empresa carece de mecanismos efectivos para incentivar a los

socios, y se recomienda implementar estrategias que promuevan el compromiso y desarrollo de los empleados.

Guido-Jara et al. (2024) estudiaron la relación entre motivación laboral y desempeño laboral en colaboradores administrativos de la UGEL Huarmey, empleando un diseño descriptivo y no experimental con una muestra de 20 trabajadores. Los autores hallaron una correlación positiva alta entre motivación y desempeño ($\rho = 0.812$; $p < 0.05$), concluyendo que factores como el reconocimiento, la participación en la toma de decisiones y las oportunidades de crecimiento profesional son determinantes para mejorar los resultados laborales.

Alvarado (2024), su estudio tuvo como objetivo identificar la relación entre clima y desempeño laboral en el IEP María Reina, 2023. Se utilizó un diseño transversal, correlacional, no-experimental y enfoque científico con muestra de 28 empleados. Los hallazgos mostraron que la mayoría de los empleados percibieron positivamente su ambiente de trabajo, destacando aspectos de que el compromiso es elevado, supervisión efectiva y comunicación de calidad. El 42.9% calificó el clima en la empresa como positivo y el 39.3% como muy positivo, lo que resalta la calidad de un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación y el compromiso. Se hallaron correlaciones positivas entre el clima y diversos aspectos del esfuerzo laboral, como la guía a cumplir las metas, la aptitud del desempeño, las relaciones sociales, la iniciativa, el trabajo grupal. Los resultados confirmaron que un clima positivo mejora el desempeño laboral.

Choquejahuá et al. (2023), tuvo como objetivo evaluar la asociación entre el clima y el esfuerzo del personal administrativo de la Universidad Privada de San Carlos (UPSC) de Puno. Los objetivos específicos fueron determinar la relación entre motivación y esfuerzo laboral, así como entre relaciones sociales y desempeño. El método utilizado fue cuantitativo, con enfoque hipotético-deductivo, diseño no-experimental. La muestra estuvo compuesta por 92 administrativos de la universidad. Para el recojo de datos se manejó una encuesta con un

cuestionario de escala Likert. Los hallazgos arrojaron que el 46.7% de los empleados tenían un nivel elevado de clima y esfuerzo laboral. La prueba de significancia arrojó $p=0.00$, menor que $p = 0.01$ y coeficiente $r=0.968$ lo que ratifica que el clima tiene una relación significativa con el desempeño laboral.

Núñez (2023) estudio la relación entre el clima y la motivación laboral de los empleados de una pequeña cadena de tiendas del distrito de Los Olivos. El estudio fue básico, con un alcance descriptivo, correlacional, no-experimental y con enfoque cuantitativo con muestra de aportantes 110. Se utilizaron encuestas virtuales, cuyos instrumentos mostraron alta confiabilidad con un alfa de 0.845 para clima y 0.837 para motivación laboral. Los hallazgos mostraron un r positivo moderada entre las variables con un coeficiente de Pearson de 0.596 y un p -valor de 0.000, que es inferior a 0.05. Se concluyó que optimar las relaciones sociales, el trabajo grupal, comunicación y la identidad organizacional es fundamental para promover un clima favorable que incremente la motivación laboral.

Amasifuen et al. (2022) analizaron la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Perú, con una muestra de 174 colaboradores y un diseño no experimental, descriptivo-correlacional. Encontraron una relación positiva y significativa entre ambas variables ($\rho = 0.373$; $p = 0.001$) y reportaron que más de la mitad del personal percibía un clima y una satisfacción solo regulares, lo que evidencia deficiencias en dimensiones como la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento.

Bardales (2022), analizaron la relación entre el clima y la motivación laboral de los empleados del municipio del distrito de Huambo. Se utilizó un enfoque hipotético-deductivo con un diseño no-experimental, correlacional. La muestra fue de 30 empleados que participaron de forma voluntaria. Los hallazgos confirmaron que existe una relación entre el clima y la motivación laboral con un coeficiente de 0.567, lo que indica que a un mejor clima aumenta la motivación. El clima se percibió en un nivel positivo, aunque las relaciones interpersonales se

evaluaron periódicamente. La hipótesis específica 1, mostro que las relaciones interpersonales afectan la motivación, con un coeficiente Rho de 0,634. En la segunda hipótesis, los estilos de liderazgo también demostraron tener un efecto positivo sobre la motivación, con un Rho de 0,529.

Barrientos (2021) desarrolló un estudio que tuvo como finalidad determinar el vínculo entre la motivación y el clima organizacional de los colaboradores de la Corporación Estratégica, ubicada en Chilca, en el año 2020. Se utilizó un diseño no-experimental y correlacional con 20 colaboradores. Se utilizó la encuesta mediante cuestionarios validados con pruebas de confiabilidad que alcanzaron un alfa de 0.905 para motivación y 0.882 para clima. Los hallazgos expusieron una alta correlación positiva entre las variables con un coeficiente de Pearson de 0.733 y un $p=0.000$, que es inferior a 0,05. Se concluyó que, aunque existe una correlación positiva alta, la motivación laboral no es suficiente porque no se satisfacen las necesidades laborales de los empleados, lo que afecta negativamente el clima organizacional.

- **Bases Teóricas**

El clima organizacional juega un papel clave en el comportamiento y la percepción de los miembros de una organización (Arismendi, 2021). En este sentido, se argumenta que existen diversas dimensiones que son fundamentales para evaluar el clima organizacional.

Son los factores internos y externos que influyen en el comportamiento y rendimiento de los empleados dentro de una organización. Estas fuerzas pueden incluir incentivos tangibles como salarios y beneficios, así como factores intangibles como el reconocimiento, la cultura organizacional, el desarrollo profesional y el sentido de propósito en el trabajo (Choquejahu et al., 2023). La motivación es fundamental para lograr un alto desempeño laboral, ya que los empleados motivados están más comprometidos y dispuestos a colaborar para alcanzar los objetivos de la empresa. Las empresas deben identificar y comprender las diversas fuerzas

motivacionales para implementar estrategias que aumenten la satisfacción y productividad de los empleados.

En una organización son fundamentales para garantizar que la información fluya correctamente entre todos los niveles jerárquicos. La comunicación efectiva implica no solo transmitir información de manera clara y precisa, sino también escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de los empleados. Una comunicación abierta y bidireccional fomenta un ambiente de confianza, donde los empleados se sienten valorados y respetados. Los procesos de comunicación son esenciales para la resolución de problemas, la toma de decisiones informadas y la creación de un ambiente de trabajo colaborativo, lo que a su vez contribuye a una mayor motivación y rendimiento laboral (Súarez, 2024).

Se refieren a las maneras en que los líderes y otros miembros de una organización impactan o afectan las actitudes, comportamientos y decisiones de los empleados. La influencia puede ser ejercida mediante el poder formal, como la autoridad derivada del cargo, o a través de la persuasión, el ejemplo y la construcción de relaciones interpersonales. Los líderes efectivos utilizan estos procesos de influencia para motivar, guiar y alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Además, un proceso de influencia bien gestionado contribuye a la creación de un ambiente de trabajo positivo y a la mejora de la cohesión dentro de los equipos (Govea, 2021).

Dentro de una organización es el conjunto de pasos que se siguen para seleccionar la mejor alternativa ante un problema o situación. Este proceso puede involucrar la recopilación de información, el análisis de opciones, la evaluación de riesgos y beneficios, y la selección de la alternativa más adecuada. La toma de decisiones efectiva depende de la claridad en los objetivos organizacionales, el conocimiento del entorno y la capacidad de anticipar las consecuencias de las decisiones tomadas. La participación de los empleados en este proceso, cuando es adecuada, puede mejorar el compromiso y la innovación dentro de la organización,

además de aumentar la efectividad en la ejecución de las decisiones (Marcano & Talavera, 2007).

Son esenciales para definir los objetivos a largo y corto plazo de una organización y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Este proceso incluye la identificación de recursos disponibles, la asignación de tareas, la creación de cronogramas y la previsión de posibles obstáculos. La planificación adecuada proporciona una hoja de ruta clara para los empleados, lo que ayuda a optimizar los recursos y las acciones dentro de la empresa. Además, un proceso de planificación bien estructurado permite a la organización adaptarse a cambios imprevistos y mantenerse alineada con su visión y misión, asegurando el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo (Valle, 2020).

Son procedimientos implementados por una organización para supervisar y evaluar el progreso hacia sus objetivos y asegurarse de que se cumplan los estándares establecidos. Esto implica medir el rendimiento, identificar desviaciones de los planes y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Los procesos de control no solo se refieren a la supervisión de tareas y proyectos, sino también a la evaluación del comportamiento organizacional, la calidad de los productos o servicios y el bienestar de los empleados. Un sistema de control efectivo permite una gestión proactiva y la mejora continua, garantizando que la organización se mantenga en el camino hacia sus metas (Alvarez et al., 2022).

Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento se centran en mejorar la eficacia y eficiencia de los empleados y los procesos dentro de una organización. Los objetivos de rendimiento son metas específicas que miden el éxito en el logro de tareas o proyectos, como la productividad, la calidad y el cumplimiento de plazos. Por otro lado, los objetivos de perfeccionamiento se refieren al desarrollo continuo de habilidades, capacidades y competencias de los empleados (Pisco, 1999). Estos objetivos pueden incluir capacitación, aprendizaje constante y la mejora de la innovación. Establecer objetivos claros y alcanzables

en ambas áreas contribuye al crecimiento personal de los empleados y a la competitividad general de la organización.

La motivación laboral es un reconocimiento en el trabajo que otorga un valor distintivo a la determinación y motivación de las personas. Sin embargo, existe una diferencia entre ver las recompensas económicas y el reconocimiento personal como algo en común, pues son dos eventos diferentes en los que debemos tratarlos como tales, ya que las recompensas económicas se ofrecen como compensación o recompensa por un servicio, mientras que el reconocimiento personal es algo inherente a su entorno laboral, es decir, una forma instrumental de ver el valor de una persona (León F. &, 1989).

La motivación laboral explica que en el escenario global del trabajo corporativo, las organizaciones necesitan adaptarse a la velocidad de algunos cambios en el mundo empresarial; así, se determina que el empleado aprenda a desarrollar nuevas actividades empresariales que permitan a la organización satisfacer las necesidades específicas del exigente mercado actual utilizando un entorno dinámico y flexible (Perez, 2014)

La dimensión de dirección en la motivación laboral se relaciona directamente con la capacidad de los líderes para influir positivamente en el desempeño y compromiso de sus equipos. Un liderazgo efectivo, basado en la orientación, el apoyo y el desarrollo de los empleados, fomenta un entorno en el que los trabajadores se sienten valorados, escuchados y respaldados, lo cual eleva su nivel de satisfacción y motivación. Además, cuando la dirección establece y comunica una visión clara, coherente y compartida, se fortalece el sentido de propósito y pertenencia dentro de la organización. Este alineamiento entre los objetivos individuales y los organizacionales impulsa a los colaboradores a actuar con mayor responsabilidad, compromiso y dedicación. En consecuencia, un estilo de liderazgo participativo y enfocado en el crecimiento colectivo no solo mejora el clima laboral, sino que

también potencia los resultados organizacionales al motivar a los empleados a contribuir activamente al logro de metas comunes (Valencia et al., 2025).

La perseverancia en el ámbito laboral se refiere a la capacidad de los empleados para superar obstáculos y seguir trabajando hacia los objetivos, incluso en tiempos difíciles. Fomentar la perseverancia dentro de un equipo, mediante el apoyo adecuado y la capacitación constante, puede fortalecer la motivación y aumentar la productividad, ya que los empleados se sienten más seguros de afrontar retos (Alvarado, 2024).

La motivación laboral se ve influenciada por diversos factores, entre los cuales destacan el compromiso con el crecimiento personal y la adecuada remuneración e incentivos. Cuando los trabajadores perciben que la organización promueve el aprendizaje continuo y brinda oportunidades reales de desarrollo profesional, se sienten más motivados a esforzarse, a perseverar en sus tareas y a contribuir activamente con los objetivos institucionales. Este compromiso fomenta un ambiente de mejora constante, donde el desempeño individual y colectivo tiende a elevarse. Por otro lado, una remuneración justa y competitiva representa un reconocimiento tangible al esfuerzo del trabajador, fortaleciendo su sentido de valoración y pertenencia. A ello se suman los incentivos, tanto económicos como simbólicos, que actúan como estímulos adicionales para alcanzar metas específicas. Bonos, reconocimientos, días libres o acceso a programas de formación son estrategias que, correctamente aplicadas, incrementan la motivación, refuerzan el compromiso organizacional y fortalecen la satisfacción laboral en el largo plazo (Pisco, 1999).

La teoría de la correlación y regresión encuentra su origen en los estudios pioneros del médico y científico inglés Sir Francis Galton, quien, influido por su contexto histórico y por su interés en la herencia genética, formuló los primeros conceptos sobre la relación matemática entre variables. A partir de la observación de fenómenos heredados, Galton introdujo el concepto de correlación como una medida cuantitativa del grado de asociación entre variables,

y desarrolló el análisis de regresión al observar la tendencia de los valores extremos a acercarse al promedio generacional, formulando así el "principio de la mediocridad". Aunque esta hipótesis fue posteriormente refutada, su formulación sentó las bases para el desarrollo moderno de la regresión estadística. Sus ideas fueron ampliadas posteriormente por Karl Pearson, consolidando el campo de la estadística inferencial (Martínez et al., 2009).

Los métodos de correlación de Pearson y Spearman constituyen herramientas estadísticas fundamentales para el análisis de relaciones bivariadas entre variables cuantitativas o cualitativas ordinales. Estas técnicas permiten identificar patrones de asociación que evidencian similitudes o diferencias entre individuos u objetos de estudio, facilitando así la comprensión de la variabilidad conjunta entre las variables analizadas. A través de la representación gráfica o numérica de dichas relaciones, es posible tipificar comportamientos o tendencias presentes en los datos. La utilidad de estos métodos se refleja en diversos contextos de investigación, como el análisis del vínculo entre peso y talla, la relación entre actividad física y percepción de calidad de vida, o la asociación entre dosis de un fármaco y cambios en los signos vitales, permitiendo establecer inferencias relevantes sobre fenómenos complejos (Mondragón, 2014).

El coeficiente de correlación Rho de Spearman constituye una medida no paramétrica de asociación que evalúa la relación entre dos variables a partir del orden o rango de sus valores, en lugar de los valores absolutos. Esta metodología resulta especialmente útil cuando los datos presentan distribuciones no normales o contienen valores atípicos que podrían distorsionar la correlación de Pearson. A diferencia de esta última, el Rho de Spearman no se ve afectado por cambios en las unidades de medida y no debe emplearse para evaluar la concordancia entre métodos de medición, ya que solo estima la fuerza y dirección de la relación entre variables, no su equivalencia. Al basarse en rangos, esta medida permite una representación más robusta

frente a distribuciones irregulares, facilitando el análisis en contextos donde las suposiciones paramétricas no se cumplen (Martínez et al., 2009). La ecuación es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde $d_i = r_{xi} - r_{yi}$ que es la diferencia entre los rangos de X e Y.

Otra fórmula equivalente sería la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n^3 - n}$$

En los estudios de correlación simple, a diferencia de los de regresión, no se establece una relación de dependencia funcional entre variables, sino que se analiza su comportamiento conjunto de manera simétrica, sin ejercer control alguno sobre ellas. El objetivo principal es identificar la existencia de una asociación entre ambas variables, más que predecir una en función de la otra. El coeficiente de correlación de Spearman se fundamenta en el análisis de los rangos de cada variable, lo que permite una evaluación robusta incluso en presencia de valores extremos o distribuciones no normales. El estudio de los residuos asociados a estos rangos resulta fundamental para detectar anomalías en la relación, como tendencias inusuales, debilidad en la asociación o influencia desproporcionada de ciertos datos sobre la correlación observada (Mendivelso, 2021).

- **Bases Conceptuales**

Clima organizacional: El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones, actitudes y sensaciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Estas percepciones afectan de manera directa la conducta, la motivación y el rendimiento de los empleados, generando un ambiente que puede ser favorable o desfavorable para el logro de los objetivos institucionales. Este clima está determinado por factores como la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento, el estilo de gestión y las oportunidades de desarrollo profesional (Arismendi, 2021).

Motivación laboral: La motivación laboral es un conjunto de estímulos internos y externos que dirigen, mantienen y potencian el comportamiento de los trabajadores hacia el cumplimiento de metas organizacionales. Esta motivación puede estar influida por diversos factores como el reconocimiento, la retribución económica, las oportunidades de desarrollo profesional, la autonomía en el trabajo y la adaptación al cambio. Su adecuado manejo contribuye significativamente al compromiso, la productividad y la satisfacción personal de los empleados en su entorno de trabajo (Perez, 2014).

Comunicación organizacional: La comunicación organizacional es el proceso sistemático mediante el cual se transmite, recibe e interpreta información dentro de los distintos niveles jerárquicos de una organización. Esta comunicación, cuando es clara, oportuna, abierta y bidireccional, fortalece la confianza entre los miembros, promueve la colaboración y facilita una toma de decisiones más eficiente. Además, contribuye a alinear los objetivos individuales con los colectivos y a mantener un flujo constante de información que sustente la cultura y la identidad organizacional (Súarez, 2024).

Influencia organizacional: La influencia organizacional es el proceso por el cual determinados individuos, especialmente aquellos en posiciones de liderazgo, ejercen un impacto significativo en el comportamiento, actitudes y decisiones de otros miembros dentro de la organización. Esta influencia puede manifestarse a través de la autoridad formal, la persuasión, el carisma, la experiencia o el ejemplo, siendo fundamental para generar cohesión, orientar acciones colectivas y alcanzar los objetivos estratégicos. Asimismo, es un componente esencial en la dinámica del poder y la cultura organizacional (Govea, 2021).

Correlación: La correlación es una medida estadística que cuantifica el grado y dirección de la asociación entre dos variables, permitiendo analizar cómo se relacionan sin establecer una dependencia funcional entre ellas. Su origen se remonta a los estudios pioneros de Sir Francis Galton, quien introdujo el concepto para describir matemáticamente la relación

entre fenómenos heredados, sentando las bases del análisis de regresión y la correlación. La correlación permite identificar patrones de asociación entre variables, facilitando la comprensión de la variabilidad conjunta en diversos contextos científicos y aplicados.

Toma de decisiones: La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional que implica seleccionar, entre diversas alternativas, aquella opción que se considere más adecuada para resolver un problema o enfrentar una situación específica dentro del contexto organizacional. Este proceso requiere el análisis crítico de la información disponible, la identificación de riesgos, la proyección de consecuencias y, en muchas ocasiones, la participación de distintos niveles del personal. Una toma de decisiones efectiva es vital para la eficiencia operativa y el logro de metas organizacionales (Marcano & Talavera, 2007).

Factores higiénicos. En el marco de la teoría bifactorial de Herzberg, los factores higiénicos son condiciones externas al contenido del trabajo, como el salario, la estabilidad, la supervisión y las condiciones físicas, cuya ausencia genera insatisfacción, pero cuya presencia solo evita el malestar sin producir motivación sostenida (Guido-Jara et al., 2024). Estos factores funcionan como elementos de mantenimiento del estado emocional de los trabajadores y constituyen un requisito mínimo para que otros estímulos más intrínsecos puedan activar la motivación laboral.

Factores motivacionales. De acuerdo con la misma teoría, los factores motivacionales se vinculan con el contenido intrínseco del trabajo, incluyendo el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y la autorrealización, los cuales sí generan satisfacción y elevan la motivación cuando están presentes de manera adecuada (Guido-Jara et al., 2024). La evidencia reciente muestra que cuando las organizaciones diseñan tareas retadoras y brindan retroalimentación y oportunidades de desarrollo, se incrementa de forma significativa el compromiso y el desempeño de los colaboradores (Guido-Jara et al., 2024).

Desempeño laboral. El desempeño laboral puede definirse como el grado en que el trabajador cumple con las tareas, responsabilidades y objetivos establecidos por la organización, tanto en términos de cantidad como de calidad, comportamiento y contribución al logro de metas colectivas (Patiño-Calderón et al., 2025). Estudios recientes muestran que un clima organizacional favorable y altos niveles de motivación laboral se asocian con incrementos significativos en los indicadores de desempeño, por ejemplo, correlaciones positivas moderadas o altas entre estas variables en instituciones públicas y empresas privadas (Guido-Jara et al., 2024).

Tabla 1
Operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categoría	Tipo	Escala
Clima organizacional	Métodos de mando	Trato justo	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
		Relación jefe-empleado	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
		Apoyo por parte del alto mando	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
	Fuerzas motivacionales	Reconocimiento de logros	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
		Incentivos para la labor que realizo	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
		Se siente factor clave en la organización	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
	Procesos de comunicación	La organización fomenta la comunicación interna	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
		Existe una relación armoniosa a la hora de comunicarse	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
		Existe interacción con personas de mayor jerarquía	1 - 5	Cualitativo	Ordinal
	Procesos de influencia	Compañeros de trabajo cooperan entre si	1 - 5	Cualitativo	Ordinal

		Dispone de tecnología necesaria para las labores de trabajo requeridas	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
		Capacitación necesaria para las labores de trabajo	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
	Procesos de toma de decisiones	Participación conjunta para definir los objetivos	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
		Administración de recursos	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
		Solución de problemas	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
	Procesos de planificación	Definición clara de visión, misión y valores	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
		Definición de responsabilidades de puesto	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
		Preparación necesaria para las labores de mi trabajo	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
	Procesos de control	Realización de trabajo según planes establecidos	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
		Normas y procedimientos como guías de trabajo	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
		Sistemas de seguimiento y control	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Relación de objetivos con la visión y misión de la empresa	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
		Permiten el desarrollo	1 - 5	Cualitativo	Ordinal	
	Motivación laboral	Factores Higiénicos	Políticas de la empresa	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
			Supervisión	1 - 4	Cualitativo	Ordinal

		Relación con el supervisor	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
		Condiciones de trabajo	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
		Salario	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
		Relaciones interpersonales	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
	Factores Motivacionales	Desarrollo, logro y realización	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
		Reconocimiento	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
		Trabajo en si	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
		Responsabilidad	1 - 4	Cualitativo	Ordinal
		Crecimiento y ascenso	1 - 4	Cualitativo	Ordinal

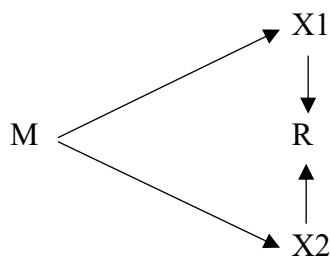
DISEÑO METODOLÓGICO

- **Diseño de Contrastación de Hipótesis**

En la presente investigación se adoptará un enfoque cuantitativo, dado que se recopilarán y analizarán datos numéricos con el propósito de examinar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L. Según Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de mediciones objetivas y análisis estadísticos para identificar patrones y relaciones entre variables, lo que permitirá obtener resultados concretos y generalizables.

El estudio será de tipo básico, ya que su finalidad principal será generar conocimiento sobre los factores que influyen en la motivación laboral sin intervenir directamente en la realidad organizacional. De acuerdo con Arias (2012), la investigación básica busca ampliar la comprensión de fenómenos sin perseguir una aplicación inmediata. Asimismo, tendrá un alcance correlacional, puesto que se analizará el grado de relación entre el clima organizacional y la motivación laboral. Según Vizcaíno et al. (2023), los estudios correlacionales permiten determinar el nivel de asociación entre dos o más variables, lo que en este caso facilitará comprender cómo el entorno laboral influye en la actitud y desempeño de los trabajadores.

Esquema de investigación:



M: Muestra

X1: Clima Organizacional

X2: Motivación laboral

R: Relación entre X1 y X2

Además, la investigación será no experimental y transversal, dado que los datos se recogerán en un solo momento y sin modificar las condiciones del entorno de estudio. De acuerdo con Hernández et al. (2014), un diseño no experimental se basa en la observación de los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin aplicar manipulaciones. Por otro lado, será un estudio transversal ya que se analiza variables en un tiempo determinado, lo que permitirá obtener un panorama actual del clima organizacional y la motivación en la empresa Grupo Wilqui RS E.I.R.L. en el año 2025.

- **Población y Muestra**

La población de este estudio estará conformada por los 70 trabajadores de la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L. Según Arias (2012), la población en una investigación se define como el conjunto total de individuos o elementos que comparten características comunes y sobre los cuales se pretende obtener información. En este caso, la población incluirá a todos los empleados de la empresa, quienes desempeñan diversas funciones dentro de la organización y cuya percepción sobre el clima organizacional y la motivación laboral será analizada en la investigación.

Para la recolección de datos, se trabajará con una muestra de 48 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el muestreo probabilístico se basa en la elección de los sujetos de manera aleatoria, sin que todos los miembros de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados. Este tipo de muestreo permitirá obtener información relevante de manera práctica y accesible, asegurando la viabilidad del estudio dentro del contexto de la empresa.

Donde:

N: 70

Z: 1.96 (95%)

e: 0.082 (8.2%)

Probabilidad de éxito, o proporción esperada: 0.5

Probabilidad de fracaso (1-p): 0.5

$$n = \left\lceil \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q} \right\rceil$$
$$n = \left\lceil \frac{1.96^2 * 70 * (0.5 * 0.5)}{0.082^2 * (70 - 1) + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)} \right\rceil$$
$$n = 48$$

- **Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales**

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, la cual se considera apropiada para recolectar información directa y confiable de los trabajadores sobre su percepción respecto al clima organizacional y la motivación laboral dentro de la empresa. Esta elección metodológica responde al enfoque cuantitativo de la investigación, centrado en la medición precisa y objetiva de fenómenos organizacionales a partir de datos obtenidos directamente del contexto laboral de los encuestados. La encuesta fue aplicada de forma individual, asegurando el anonimato y la voluntariedad de la participación para garantizar respuestas sinceras y reducir sesgos en los resultados.

Por otro lado, para evaluar el clima organizacional se utilizó un cuestionario estructurado basado en la Teoría de Sistemas de Likert, también validado por Pacheco, (2018). La validez de contenido fue asegurada por expertos, mientras que la prueba piloto mostró coherencia entre los resultados obtenidos y las percepciones generales de la organización. En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.880 para la variable clima organizacional, indicador que confirma una adecuada fiabilidad del instrumento. Esta escala contempla dimensiones como métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Las preguntas incluidas abordan aspectos relevantes como el conocimiento de políticas y objetivos

organizacionales, el trato justo por parte de los superiores, el reconocimiento por el esfuerzo, el trabajo colaborativo y la disponibilidad de recursos tecnológicos. La elección de este instrumento se fundamenta en su capacidad para evaluar múltiples dimensiones del clima organizacional, y en su aplicación previa con resultados estadísticamente válidos y confiables.

Tabla 2
Baremos para cuestionario de Clima Organizacional

Rango	Interpretación	Categoría
28 – 65	Percepción negativa	Bajo
66 – 103	Percepción moderada	Medio
104 - 140	Percepción positiva	Alto

El instrumento utilizado para evaluar la motivación laboral fue un cuestionario basado en la teoría bifactorial de Herzberg, validado por Pacheco, (2018), quien verificó su validez de contenido mediante el juicio de tres expertos. Además, se realizó una prueba piloto con cinco trabajadores para comparar los resultados de la encuesta con las percepciones de la administración, hallando similitudes significativas, lo que confirmó su validez de criterio. En cuanto a la validez de constructo, se consideraron todas las dimensiones propuestas por Herzberg: factores higiénicos y motivacionales. El análisis de confiabilidad arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach general de 0.926 para la escala completa, y valores específicos de 0.899 para factores higiénicos y 0.836 para factores motivacionales. Las subdimensiones también presentaron niveles aceptables: políticas de la empresa (0.662), supervisión (0.613), condiciones de trabajo (0.597), salario (0.615), relaciones interpersonales (0.614), desarrollo, logro y realización (0.680), reconocimiento (0.614), trabajo en sí (0.621) y responsabilidad (0.713). Estos resultados evidencian que el instrumento posee alta consistencia interna y es fiable para medir la motivación laboral en este contexto.

Tabla 3
Baremos para cuestionario de Motivación laboral

Rango	Interpretación	Categoría
36 - 72	Baja motivación	Bajo
73 - 108	Motivación moderada	Medio
109 - 144	Alta motivación	Alto

Para el análisis de los datos, se utilizarán tablas de frecuencias, las cuales permitirán organizar y resumir la información recopilada a través de los cuestionarios. Estas tablas facilitarán la visualización de la distribución de las respuestas, permitiendo identificar patrones y tendencias en las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional y la motivación laboral. Además, se empleará el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, una técnica estadística adecuada para medir la relación entre variables cualitativas ordinales.

El procesamiento y análisis de los datos se llevará a cabo utilizando SPSSV25 y Microsoft Excel. Excel servirá para organizar los datos y elaborar las tablas de frecuencias, facilitando la manipulación de la información de manera estructurada. Por su parte, SPSSV25 permitirá aplicar el coeficiente de Spearman de manera eficiente, proporcionando resultados estadísticos precisos y gráficos que complementen la interpretación de los datos.

Los equipos empleados para la búsqueda y análisis de la información incluyen diversos recursos tecnológicos y de oficina que facilitan el desarrollo eficiente de las tareas. En primer lugar, se cuenta con una computadora de escritorio, la cual permite acceder a distintas fuentes digitales, almacenar datos y utilizar herramientas de procesamiento de información. Además, es indispensable el uso de un proveedor de servicio de internet confiable, que asegure una conexión estable y rápida para la navegación, descarga de documentos y acceso a plataformas en línea. También se utilizan materiales de oficina como papelería, bolígrafos, cuadernos, resaltadores, carpetas y otros útiles de escritorio, que resultan fundamentales para la

organización, toma de notas, elaboración de esquemas y sistematización manual de datos relevantes.

La presente investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, priorizando el bienestar, la dignidad y los derechos de los colaboradores de la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L. La participación fue totalmente voluntaria, previa explicación clara de los objetivos del estudio, asegurando el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Los cuestionarios se aplicaron de forma individual, anónima y confidencial, utilizándose la información únicamente con fines académicos y de mejora organizacional, sin identificar a personas ni cargos específicos. Asimismo, los instrumentos empleados fueron previamente validados por expertos y presentaron adecuados niveles de confiabilidad, lo que garantiza el rigor metodológico y la fidelidad de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, la investigación se realizó previa emisión de la carta de presentación y autorización por parte de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y con el permiso formal de la gerencia de la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., documentado en la carta de autorización incluida en los anexos, lo que garantizó que la recolección de datos se efectuara con pleno conocimiento y aceptación de la institución donde laboran los participantes.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación sobre el clima organizacional y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L., en la ciudad de Chiclayo, durante el año 2025. Los datos fueron recopilados mediante instrumentos validados y aplicados al personal de la empresa, permitiendo identificar niveles, tendencias y posibles relaciones entre ambas variables. Los hallazgos ofrecen una visión clara del ambiente laboral y su impacto en la motivación de los colaboradores.

Tabla 4

Clima organizacional en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	16.7
Medio	22	45.8
Alto	18	37.5
Total	48	100.0

Los resultados de la Tabla 4 presentan la distribución del nivel de clima organizacional en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L. durante el año 2025, a partir de una muestra total de 48 colaboradores. El nivel medio predominó con un 45.8 % de las respuestas, seguido por un nivel alto en 37.5 % y un nivel bajo en 16.7 %. Esta distribución evidencia una tendencia hacia percepciones favorables del entorno laboral, con la mayoría ubicándose en valores intermedios y altos. La composición de la muestra permite una caracterización confiable y estadísticamente representativa del clima organizacional en la entidad.

El predominio del nivel medio sugiere que, aunque existe una percepción favorable del clima organizacional, aún persisten áreas susceptibles de mejora para alcanzar niveles óptimos de bienestar laboral. El 16,7 % en nivel bajo indica brechas en aspectos específicos como comunicación interna y reconocimiento de desempeño. Este hallazgo invita a focalizar

intervenciones estratégicas en fortalecimiento de la cultura organizacional, mediante programas de formación en liderazgo y mecanismos de retroalimentación continua.

Tabla 5

Dimensiones de clima organizacional en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.

Dimensiones	Frecuencia	Porcentaje
Métodos de mando		
Bajo	13	27.1
Medio	25	52.1
Alto	10	20.8
Fuerzas motivacionales		
Bajo	14	29.2
Medio	29	60.4
Alto	5	10.4
Procesos de comunicación		
Bajo	8	27.5
Medio	22	41.7
Alto	18	20.8
Procesos de influencia		
Bajo	16	33.3
Medio	27	56.3
Alto	5	10.4
Procesos de toma de decisiones		
Bajo	19	39.6
Medio	25	52.1
Alto	4	8.3

Procesos de planificación		
Bajo	14	29.2
Medio	28	58.3
Alto	6	12.5
Procesos de control		
Bajo	13	27.1
Medio	28	58.3
Alto	7	14.6
Frecuencias de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento		
Bajo	16	33.3
Medio	29	60.4
Alto	3	6.3

Nota: n = 48.

La Tabla 5 presenta las frecuencias y porcentajes de siete dimensiones del clima organizacional en Grupo Wilqui RS E.I.R.L., basada en 48 evaluaciones. Métodos de mando mostró un nivel medio en 52.1 %, Fuerzas motivacionales un 60,4 %, Procesos de comunicación un 41.7 % y Procesos de influencia un 56,3 %. En Procesos de toma de decisiones y Planificación se observó 52.1 % y 58.3 % en nivel medio, respectivamente. Procesos de control alcanzó 58.3 % y Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento 60.4 %. El predominio de niveles medios sugiere una uniformidad estadística en la percepción de las dimensiones analizadas.

Tabla 6

Motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	8.3

Medio	26	54.2
Alto	18	37.5
Total	48	100.0

La Tabla 6 muestra la distribución del nivel de motivación laboral en Grupo Wilqui RS E.I.R.L. durante 2025, basada en una muestra representativa de 48 colaboradores. Un 54.2 % de los trabajadores presentó un nivel medio de motivación, reflejando una actitud funcional hacia sus tareas. Además, un 37.5 % manifestó un nivel alto, lo que indica una proporción considerable de empleados comprometidos y proactivos. Solo un 8.3 % registró un nivel bajo, evidenciando una baja incidencia de desmotivación dentro de la organización. Esta limitada variabilidad en los niveles bajos sugiere una gestión efectiva de incentivos y condiciones laborales adecuadas. En conjunto, los resultados reflejan una tendencia positiva hacia la motivación, lo cual favorece el clima laboral y la productividad. La muestra utilizada garantiza una evaluación confiable y representativa de la realidad organizacional, constituyendo una base válida para la toma de decisiones en el área de recursos humanos y mejora continua.

Tabla 7
Dimensiones de motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.

Dimensiones	Frecuencia	Porcentaje
Factores higiénicos		
Bajo	3	6.3
Medio	27	56.3
Alto	18	37.5
Factores motivacionales		
Bajo	3	6.3
Medio	25	52.1

Alto

20

41.7

 Nota: n = 48.

La Tabla 7 detalla las frecuencias y porcentajes de dos dimensiones de la motivación laboral en Grupo Wilqui RS E.I.R.L. (n=48). En Factores higiénicos, el 56.3 % se ubicó en nivel medio, 37.5 % en alto y 6.3 % en bajo. En Factores motivacionales predominó el nivel medio con 52.1 %, seguido de un 41.7 % en alto y 6.3 % en bajo. Estos resultados reflejan una tendencia hacia valores intermedios en condiciones de higiene y motivación. La representatividad de la muestra garantiza la validez del análisis de ambas dimensiones. La consistencia interna se respalda mediante criterios estadísticos de fiabilidad.

Tabla 8

Relación entre las dimensiones de clima y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.

Clima Organizacional	Motivación laboral		
	Rho	gl	p
Métodos de mando	0.761	46	< 0.001
Fuerzas motivacionales	0.726	46	< 0.001
Procesos de comunicación	0.746	46	< 0.001
Procesos de influencia	0.740	46	< 0.001
Procesos de toma de decisiones	0.755	46	< 0.001
Procesos de planificación	0.696	46	< 0.001
Procesos de control	0.858	46	< 0.001
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	0.705	46	< 0.001

 Nota: Prueba estadística Rho de Spearman.

Tabla 8 muestra los coeficientes de correlación de Spearman (rho) entre dimensiones del clima y la motivación laboral en Grupo Wilqui RS E.I.R.L., con gl = 46 y p < 0.001. Se observaron correlaciones elevadas en todos los casos, con Procesos de control (rho = 0.858)

como el más fuerte y Procesos de planificación ($\rho = 0.696$) como el más bajo. El resto de dimensiones, incluidos Métodos de mando ($\rho = 0.761$), Fuerzas motivacionales ($\rho = 0.726$) y Procesos de comunicación e influencia, presentó valores superiores a 0.70, lo cual evidencia una relación positiva y consistente en todos los componentes.

Tabla 9

Relación entre el clima y la motivación laboral en la empresa de confección Grupo Wilqui RS E.I.R.L.

Variable	Motivación laboral		
	Rho	gl	p
Clima organizacional	0.835	46	< 0.001

Nota: Prueba estadística Rho de Spearman.

La Tabla 9 presenta el coeficiente rho de correlación de Spearman entre el clima organizacional y la motivación laboral en Grupo Wilqui RS E.I.R.L., con $gl = 46$ y $p < 0.001$. El valor obtenido ($\rho = 0.835$) indica una asociación alta, positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Este hallazgo sugiere que mejoras en la percepción del entorno laboral se asocian a incrementos sustantivos claramente respaldados en la motivación de los colaboradores. La fuerza de la correlación respalda la relevancia práctica del clima organizacional como factor determinante en la motivación, fundamentando intervenciones orientadas a optimizar las condiciones laborales internas.

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación demostraron una asociación positiva y significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral en Grupo Wilqui RS E.I.R.L. durante 2025 ($\rho = 0.835$; $p < 0,001$). Esta correlación de magnitud alta sugiere que las percepciones favorables del entorno laboral se traducen en incrementos sustanciales de la motivación de los colaboradores. La homogeneidad de la muestra ($n = 48$) y la robustez estadística de Spearman respaldan la confiabilidad de estos hallazgos. En conjunto, los datos indican que la mejora de las dimensiones del clima organizacional es una vía estadísticamente fundamentada para potenciar el compromiso y desempeño del personal.

Investigaciones previas a nivel nacional han evidenciado relaciones significativas entre el clima organizacional y variables asociadas al desempeño y la motivación, aportando un contexto comparativo al presente estudio. Bardales (2022) aplicó un diseño no experimental, correlacional y cuantitativo con 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos, obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0,567$ ($p < 0,01$) entre el clima organizacional y la motivación laboral. En dicho estudio, la percepción global del clima fue positiva, aunque las relaciones interpersonales se calificaron como regulares, y se halló que estas influían de manera más fuerte ($\rho = 0,634$) en la motivación que los estilos de gestión ($\rho = 0,529$). Por su parte, Choquejahuá et al. (2023) evaluaron a 92 trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Carlos de Puno mediante encuesta Likert transversal, reportando una correlación de Pearson de $r = 0,968$ ($p < 0,01$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Este resultado extremadamente alto subraya la robustez de la relación y coincide con la relevancia práctica de los procesos de supervisión y comunicación.

La caracterización del nivel de motivación laboral en los 48 colaboradores de Grupo Wilqui RS E.I.R.L. reveló que la mayoría se ubicó en un nivel medio (54,2 %), seguido por un

nivel alto (37,5 %) y uno bajo (8,3 %). Este patrón de distribución refleja un predominio de valores intermedios, con un grupo considerable de empleados altamente motivados y una representación reducida en la categoría baja. La dispersión limitada en niveles bajos sugiere una estructura de incentivos relativamente efectiva. Estos resultados ofrecen una base descriptiva rigurosa para el diagnóstico organizacional y la comparación con estándares sectoriales.

Alarcón y Ramos (2020) investigaron la motivación laboral en una microempresa de confección mediante un enfoque cuantitativo de campo transaccional, con una muestra heterogénea de ocho colaboradores incluyendo supervisores, jefes de producción, secretarías, costureras e instaladores. Los resultados revelaron un equipo administrativo y de recursos humanos altamente efectivo, capaz de mantener la satisfacción de los empleados durante veinticinco años mediante un trato personalizado que atendía las necesidades individuales de cada trabajador. No obstante, la remuneración económica fue identificada como el principal factor crítico de insatisfacción, puesto que todos los participantes coincidieron en que su salario estaba por debajo del mínimo legal, generando preocupación sobre la equidad retributiva. Basados en estos hallazgos, los autores recomendaron la implementación de políticas salariales ajustadas al mercado, así como el diseño de incentivos no monetarios vinculados a la productividad y el desarrollo profesional.

La evaluación detallada de la motivación laboral, basada en frecuencias y porcentajes, permitió identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión de recursos humanos. El predominio de niveles medios (54,2 %) y altos (37,5 %) revela condiciones organizacionales favorables; sin embargo, el 8,3 % de colaboradores en nivel bajo señala oportunidades de optimización de programas de reconocimiento y desarrollo profesional. El análisis estadístico sugiere diseñar intervenciones focalizadas para reducir la proporción de baja motivación,

mediante estrategias que promuevan el compromiso y la satisfacción laboral, con el fin de incidir significativamente en el rendimiento y la retención del talento.

El estudio de Alarcón y Ramos (2020) proporciona un referente metodológico y contextual pertinente para la evaluación de la motivación laboral en entornos de confección. Su enfoque cuantitativo, a través de un diseño de campo transaccional, permitió no solo cuantificar los niveles de motivación mediante escalas likert, sino también identificar determinantes cualitativos asociados a la satisfacción continua de la fuerza laboral. Los autores subrayan que la percepción de justicia distributiva y la claridad en los objetivos de desempeño actúan como moduladores de la motivación, sugiriendo la necesidad de intervenciones integrales que incluyan formación continua.

El análisis de correlaciones de Spearman entre las siete dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral evidenció relaciones elevadas ($\rho > 0,70$). Procesos de control obtuvo la correlación más fuerte ($\rho = 0,858$), seguido por métodos de mando ($\rho = 0,761$), procesos de influencia ($\rho = 0,726$), comunicación ($\rho = 0,724$), fuerzas motivacionales ($\rho = 0,726$), planificación ($\rho = 0,696$) y toma de decisiones ($\rho = 0,761$). Estos hallazgos jerarquizan el impacto de cada dimensión, centrando la atención en la supervisión y seguimiento como factores críticos para mejorar la motivación.

Bardales (2022) examinó la relación entre clima organizacional y motivación laboral en 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huambos mediante un diseño correlacional cuantitativo. Los hallazgos confirmaron una correlación significativa de $\rho = 0,567$ ($p < 0,01$) entre ambas variables, destacando que las relaciones interpersonales ejercían la mayor influencia ($\rho = 0,634$), seguidas por los estilos de gestión ($\rho = 0,529$). El estudio puso de relieve la percepción general de un clima favorable, aun cuando las dinámicas comunicacionales y de toma de decisiones fueron calificadas como regulares, sugiriendo que el fortalecimiento de estas dimensiones podría potenciar la motivación.

CONCLUSIONES

Se concluye que existe una asociación positiva y significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral en Grupo Wilqui RS E.I.R.L. ($\rho = 0.835$; $p < 0,001$). Este hallazgo indica que variaciones en la percepción del entorno laboral se reflejan en cambios paralelos en los niveles de motivación de los colaboradores durante 2025. La magnitud de la correlación respalda la relevancia práctica de intervenir en las dimensiones del clima organizacional como estrategia estadísticamente fundamentada para potenciar la motivación.

Los datos descriptivos revelan que el nivel medio de clima organizacional predominó con un 45,8 % entre los 48 colaboradores, seguido de un nivel alto en 37,5 % y bajo en 16,7 %. Esta distribución indica una tendencia central hacia valores intermedios de clima organizacional, con una proporción considerable de empleados en nivel alto y una representación limitada en el nivel bajo.

La evaluación del nivel de motivación laboral, sustentada en criterios de frecuencia y porcentaje, permitió identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión de recursos humanos. El predominio de valores medios (54,2 %) y altos (37,5 %) evidencia condiciones favorables, aunque la presencia de 8,3 % en nivel bajo sugiere oportunidades de optimización en programas de reconocimiento y desarrollo profesional.

Las correlaciones de Spearman entre las dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral mostraron valores elevados ($\rho > 0,70$), con Procesos de control como la dimensión más influyente ($\rho = 0,858$) y Procesos de planificación como la menos robusta ($\rho = 0,696$). Este patrón jerárquico indica que las prácticas de supervisión y seguimiento tienen mayor impacto en la motivación de los colaboradores, mientras que la planificación requiere refuerzo metodológico.

RECOMENDACIONES

Se sugiere someter las escalas de clima organizacional y motivación laboral a un análisis factorial confirmatorio (AFC) que permita validar empíricamente la estructura teórica de sus dimensiones. Este procedimiento estadístico posibilita evaluar la adecuación del modelo de medición, ajustando indicadores que no contribuyan significativamente a los factores latentes y mejorando la fiabilidad global. De esta manera, se garantiza que las puntuaciones reflejen con precisión los constructos subyacentes antes de proceder a análisis correlacionales o predictivos posteriores.

Para fortalecer la solidez de los coeficientes de correlación, es recomendable emplear métodos de remuestreo no paramétrico (bootstrapping) y estimar intervalos de confianza basados en percentiles. Este enfoque proporciona una evaluación más estable de la variabilidad muestral, especialmente con tamaños de muestra moderados, y permite contrastar la consistencia de las relaciones observadas entre clima y motivación sin asumir distribuciones normales.

Más allá de los niveles de significancia, se aconseja reportar y discutir índices de magnitud del efecto (por ejemplo, coeficiente de determinación parcial o d de Cohen) para dimensionar la relevancia práctica de cada dimensión del clima sobre la motivación. Estos indicadores facilitan la interpretación de los hallazgos en términos de impacto real y priorización de intervenciones, orientando a los responsables de gestión hacia las áreas de mayor influencia.

Resulta útil realizar análisis estratificados o de moderación que examinen la posible heterogeneidad de las relaciones en subgrupos definidos por antigüedad, área funcional o nivel jerárquico. Este procedimiento permite identificar patrones diferenciales —por ejemplo, si el efecto de los procesos de control varía según el departamento— y diseñar acciones focalizadas que respondan a necesidades específicas de cada segmento organizacional.

REFERENCIAS

- Alarcón, Y., & Ramos, M. (2020). La motivación laboral de los empleados de la Empresa IMAPAR Panamá, Ciudad de Panamá. Tesis de pregrado, Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología. <https://repositorio.unicyt.edu.pa/handle/123456789/174>
- Alvarado, J. (2024). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la I.E.P. Maria Reyna-Huancayo, 2023. Tesis de pregrado, Universidad Continental, Huancayo. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/14826>
- Alvarez, A., Pibaque, M., & Moran, J. (2022). Los Procesos del Control en la Gestión de Riesgo Empresarial. *Polo del Conocimiento*, 7(2). <https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3611>
- Amasifuen, L., Cárdenas, J., & Troya, D. (2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Revista Gestionar*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6 ed.). Caracas: Editorial Episteme. https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf
- Arismendi, J. (2021). El diagnóstico de clima organizacional como herramienta de mejora del desempeño laboral en la empresa industria de alimentos de la ciudad de El Alto (IACEA). Tesis de Pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1381>
- Bardales, L. (2022). Clima organizacional y motivación laoral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huambos, 2020. Tesis de Maestría, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/10332>

- Barrientos, O. (2021). Motivación laboral y clima organizacional en los trabajadores de la empresa Corporación Estrategica, Chilca – 2020. Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1260>
- Choquejahu, L., Flores, N., Zegarra, S., Pari, Y., Onofre, J., & Olivera, J. (2023). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad privada San Carlos 2020. *Revista de investigación científica y tecnológica Llamkasun*, 4(2), 24-36. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v4i2.122>
- Cooper, S. (7 de Diciembre de 2021). Movimiento obrero. RedInternacional. <https://www.laizquierdadiario.com/Trabajadores-de-Kellogg%C2%B4s-rechazan-acuerdo-y-continuan-huelga-en-Estados- Unidos>
- Cuba, H. (2021). La pandemia en el Perú: Acciones, Impactos y consecuencias del covid-19. (C. M. Perú, Ed.) Fondo Editorial Comunicacional. <https://hdl.handle.net/20.500.12971/59>
- El Peruano. (11 de Mayo de 2021). Habilidades blandas del líder de su empresa. Diario oficial El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/120481-ESAN>
- Govea, J. (2021). Enterprise Resource Planning (ERP) system and its influence on the business processes of fast-moving consumer goods distribution companies in Metropolitan Lima - 2019. *Industrial Data*, 24(1), 201-217. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19831>
- Guido-Jara, J. E., Carbonell-García, Z. M., Pérez-De La Cruz, N. M., & Alva-Olivos, M. A. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 228–237. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3687>
- Hernández, J., Vásquez, J., & Cruz, F. (2023). La motivación laboral derivada del clima organizacional: enfoque en el personal administrativo de la Universidad Pedagógica,

- Honduras. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(2), 5309–5322. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.983>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología De La Investigación* (6 ed.). México D.F.: McGraw Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- León, F. &. (1989). Satisfacciones e Insatisfacciones Herzbergianas en el trabajo. *Revista de Psicología* , 11, 93-113.
- León, M. (2022). El clima organizacional y la motivación laboral en los negocios del sector comercial de la ciudad de Jipijapa. Facultad de Ciencias Economicas. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3823>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548-567.
- Marcano, Y., & Talavera, R. (2007). Minería de Datos como soporte a la toma de decisiones empresariales. *Opción*, 23(52).
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, O., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de spearman: Caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2).
- Mendivelso, F. (2021). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. *Tópicos de investigación*, 24(1). <https://doi.org/10.26852/01234250.578>
- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98-104.

- Nuñez, E. (2023). Clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores de una cadena de minimarket, Los Olivos – 2021. Lima: Universidad Autónoma del Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.13067/2422>
- Olmo, G. (7 de Mayo de 2021). Un McDonald's de Tampa, Florida, ofrece \$50 solo por presentarse a una entrevista de trabajo. Por qué muchos negocios en Estados Unidos no encuentran empleados para cubrir sus vacantes. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56780592>
- Organización de las Naciones Unidas. (6 de Abril de 2022). Naciones Unidas. El 25% de los empleados no se sienten valorados en sus trabajos:
<https://news.un.org/es/story/2022/04/1506792>
- Pacheco, J. (2018). Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la empresa Fabricación de Ollas de Metal SAC. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/1717>
- Patiño-Calderón, Y. S., Alvarado-Jaramillo, E. del C., Rueda-Sarango, L. de F., & Cabrera-Rivera, P. L. (2025). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 2209–2221.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17842
- Perez, E. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Chiclayo.
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/108>
- Pisco, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 5(6).
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

- Putri, H. N., Agustina, T. S., & Ekowati, D. (2025). The importance of organizational culture and organizational climate in improving motivation and performance: A theoretical review. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 13(2), 119–135. <https://doi.org/10.26418/ejme.v13i2.92390>
- Suárez, A. (2024). Gerencia y comunicación efectiva en organizaciones inteligentes. *Revista Crítica Con Ciencia*, 2(4), 243–265. https://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista_criticaconciencia/article/view/89
- Valencia, M., Castro, T., Pibaque, C., Ponce, D., & Zurita, S. (2025). Liderazgo efectivo y desempeño docente en una Unidad Educativa ecuatoriana: Diseño de un manual de funciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 855-871. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17671
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3).
- Velásquez-Gómez, B. A., Bolaños-Robles, M., & Alvarado-Vásquez, K. E. (2025). Clima organizacional: Una perspectiva desde las PYMES del cantón Quevedo. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 4(1), e878. <https://doi.org/10.51252/race.v4i1.878>
- Vigo, E. (2024). Propuesta de mejora de la motivación laboral para el clima organizacional en la pequeña empresa constructora y ferretería BM Chancullo S.A,C., distrito de Huari, 2023. Carrera Profesional de Administración. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/35490>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723 - 9762 p. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Zainal, H., Fitriani, R. S., Rahmuniar, R., Ashar, A. I., Yusriadi, Y., & Hafidah, A. (2021). The organization's climate against the work motivation. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 1522–1534. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1605>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario sobre la motivación laboral

Totalmente en desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
TD	I	A	TA

Nro	Pregunta	TD	I	A	TA
1	El trabajo que realizó permito desarrollar al máximo mis capacidades				
2	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo				
3	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional				
4	Me dan libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio				
5	Mi jefe inmediato se preocupa porque entienda bien mi labor				
6	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores				
7	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos				
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes				
9	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad				
10	Existen oportunidades de hacer línea de carrera				
11	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos				
12	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada				
13	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar				
14	En la Mype cumplo con los convenios y leyes laborales				
15	Mi jefe tiene la formación técnica o profesional necesaria para hacer su trabajo				
16	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza dirige y controla nuestro trabajo				
17	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencia e ideas				
18	Mi jefe me comunica si realizo bien o mal mi trabajo				
19	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente				
20	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo				
21	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo				
22	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo				

23	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas				
24	Entiendo claramente la misión y visión del trabajo				
25	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo				
26	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad				
27	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos				
28	Recibo los beneficios de acuerdo a ley				
29	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo				
30	Estoy afiliado al seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo				
31	Las tareas que desempeño corresponden a mi función				
32	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas				
33	Me siento conforme con mi horario laboral				
34	Me siento conforme con las normas y políticas de la MYPE				
35	La gerencia es competente en llevar el negocio				
36	Estoy conforme con los premios o incentivos que recibo				

Anexo 2. Cuestionario sobre Clima organizacional

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
TD	D	I	A	TA

Nro	Pregunta	TD	D	I	A	TA
1	Conozco claramente la estructura organizativa de la Mype					
2	Los objetivos de la organización se relacionan con su misión y visión					
3	Los objetivos de la organización están claramente definidos					
4	Conozco claramente las políticas de esta organización					
5	Conozco claramente cuales son mis funciones y obligaciones					
6	Se y conozco específicamente que actividades debo realizar en la organización					
7	Considero que hago bien mi trabajo y no necesito constantemente verificación de mi jefe					
8	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil					
9	Determino mis propias exigencias y estándares para la ejecución de mi trabajo					
10	Mi superior me brinda apoyo para resolver algunos problemas que se me presentan en el trabajo					
11	A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad					
12	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen					
13	Recibo un trato justo por parte de mi superior					
14	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra					
15	Recibo estímulos por el trabajo bien hecho					
16	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					
17	El sueldo que recibo se relaciona con la actividad que realizo					
18	En esta organización se premia a las personas que trabajan bien					
19	Mis compañeros me ayudan a lograr los objetivos trazados					
20	Mis sugerencias y consejos son escuchados					
21	En esta organización me capacitan para desarrollar mejor mi labor					
22	Para desarrollar mi labor me preparo adecuadamente					

23	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente					
24	Periódicamente se realizan controles y evaluaciones para ver el desarrollo de mi trabajo					
25	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera optima					
26	Para definir los objetivos dentro de mi área, todos nos ayudamos mutuamente					
27	Mantiene interacción y comunicación con personas de mayor jerarquía					
28	Tiene los recursos de tecnología necesario para realizar sus labores					

Anexo 3. Carta de autorización



Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa para realización de trabajo de investigación

Yo **María Marilú Saavedra Díaz** identificado con DNI **16712280**, en mi calidad de **Titular-Gerente** de la empresa **Grupo Wilqui RS E.I.R.L.** con RUC **20608619926**, ubicado en **Calle Tahuantinsuyo 901-A, Urb. San Carlos, Jose Leonardo Ortiz, Chiclayo Lambayeque**.

OTROGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor **Dennis Teodoro Mestanza Vásquez** identificado con DNI **47203159**, Bachiller egresado de la carrera de **Estadística**, solicito el permiso para que se utilice y recolecte la siguiente información de la empresa:

Con la finalidad de desarrollar una investigación con el fin de obtener el título profesional de **Licenciado en Estadística**.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

() Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;

(X) Mencionar el nombre de la empresa.

Atte.

María Marilú Saavedra Díaz

Chiclayo, 30 de mayo del 2025

GRUPO WILQUI RS E.I.R.L.
María Marilú Saavedra Díaz
TITULAR GERENTE

Anexo 4. Ficha técnica Cuestionario de motivación

Campo	Descripción
Nombre del instrumento	Cuestionario de Motivación — basado en Herzberg
Objetivo	Medir factores motivacionales e higiénicos que influyen en la motivación laboral.
Marco teórico	Teoría de dos factores de Herzberg (factores motivacionales y factores higiénicos).
Tipo de instrumento	Encuesta estructurada; escala por ítems (Likert / escala de frecuencia o acuerdo según diseño).
Población	Empresa: 20 personas (población total considerada).
Muestra piloto	5 personas (trabajadores no administrativos de la misma área) — prueba piloto para validación de criterio.
Validación de contenido	Juicio de 3 expertos que analizaron y validaron el contenido de la encuesta.
Validación de criterio	Comparación con percepción de la administración mediante sondeo (pilotaje de 5 personas); resultados consistentes con la encuesta final.
Validación de constructo	Uso de dimensiones propuestas por Herzberg (aplicadas en investigaciones previas); se consideraron todas las dimensiones de la variable motivación.
Nº total de ítems	36 ítems.
Confiabilidad (Alfa de Cronbach) — global	$\alpha = 0.926$ (N de ítems = 36) — interpretación: aceptable / excelente consistencia interna.
Observaciones sobre ítems	Algunas sub-variables están formadas por 1 ítem (p. ej. Crecimiento y ascenso) — α no aplicable a subescalas de un único ítem; la pregunta sobre "Relación con el supervisor" (ítem 7) fue integrada con "Relaciones interpersonales" por tener un solo ítem.
Recomendaciones	Ampliar el número de respondientes y añadir ítems a sub-variables unipregunta (p. ej. Crecimiento/ascenso) para evaluar su fiabilidad de forma independiente.

Anexo 5. Ficha técnica de cuestionario de Clima Organizacional

Campo	Descripción
Nombre del instrumento	Cuestionario de Clima Organizacional — según teoría de Likert (adaptación Rodríguez)
Objetivo	Medir percepción del clima organizacional dentro de la empresa.
Marco teórico	Teoría de Likert (y adaptación propuesta por Rodríguez para clima organizacional).
Tipo de instrumento	Encuesta estructurada con escala tipo Likert.
Población	Empresa: 20 personas (población total considerada).
Muestra piloto	5 personas (pilotaje usado también para validación de criterio).
Validación de contenido	Juicio de 3 expertos que evaluaron la adecuación del contenido.
Validación de criterio	Comparación de resultados del pilotaje con percepción administrativa; consistencia observada y mantenida en la encuesta final.
Validación de constructo	Se empleó como referencia la metodología de Rodríguez / Likert, reconocida en investigaciones previas.
Nº total de ítems	28 ítems.
Confiabilidad (Alfa de Cronbach) — global	$\alpha = 0.880$ (N de ítems = 28) — interpretación: buena consistencia interna (aceptable).
Observaciones	Instrumento aceptable según el α ; recomendar aumentar muestra para análisis factorial si se desea validar estructura latente.
Recomendaciones	Ampliar la muestra y, si se pretende explorar estructura interna, realizar análisis factorial exploratorio / confirmatorio.

Anexo 6. Datos de motivación laboral

Nro	Motivacion Laboral																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36					
1	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1			
2	3	1	1	3	3	1	3	3	1	3	1	1	3	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	3			
3	1	1	1	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	1	3	1	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	1	2	1	1	1	3	1				
4	2	2	1	2	1	3	2	2	3	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	3				
5	1	2	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2			
6	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	1	2	2				
7	1	1	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1	2	2	3	1	2	3	2	3	2				
8	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2			
9	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2			
10	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2			
11	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2			
12	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3		
13	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2			
14	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3		
15	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2		
16	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2		
17	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3			
18	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3		
19	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2		
20	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2		
21	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	
22	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	
23	3	3	2	1	3	1	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	1	1	1	3	1	3	1	3	4	2	3	4	3	2	3	1	4	3	3	2	2	2		
24	4	4	4	2	4	1	3	4	1	1	1	4	4	3	2	2	2	1	2	4	2	3	2	4	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4			
25	4	3	4	1	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4	3	4	3	1	3	3	2	1	2	2	4	2	3	4	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	4	
26	2	1	2	4	1	1	1	1	2	1	4	4	1	3	1	1	2	2	4	1	1	2	4	4	1	2	3	2	1	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2		
27	1	1	1	1	2	2	4	3	2	4	1	1	3	1	2	2	3	4	1	1	4	1	3	2	3	3	4	3	4	1	4	2	1	3	4	3	4	3			
28	3	3	2	1	3	1	1	4	1	3	1	1	1	4	1	2	1	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	1	2	3	4	3	4			
29	3	3	2	4	4	3	3	4	3	2	4	1	4	4	2	1	3	4	4	2	2	2	3	4	4	4	2	1	1	4	1	4	4	2	2	3	2	2			
30	1	4	2	1	3	2	4	1	4	2	4	1	4	2	4	2	4	3	4	1	2	1	1	4	4	1	4	3	4	3	4	1	3	1	2	3	1	2	3		
31	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4		
32	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
33	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		
34	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4		
35	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3		
36	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
37	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
38	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
40	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
41	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
42	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
44	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
45	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
46	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
47	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
48	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4

Anexo 7. Datos de clima organizacional

Nro	Clima Organizacional																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
1	3	1	3	3	3	2	1	1	2	2	3	1	1	3	3	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3	1	3	1	3	1
2	3	1	3	2	2	3	1	2	3	1	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	3	1	1	1	
3	3	1	2	2	3	1	2	3	2	1	3	3	1	3	1	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	1	2	1	1	
4	3	3	2	2	2	1	1	1	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	3	1	2	1	3	3	
5	3	2	3	1	3	1	2	3	3	1	2	2	3	3	2	1	3	3	2	1	1	2	1	3	3	2	1	3	3	
6	2	3	2	3	3	1	1	3	2	3	2	2	1	3	3	3	1	2	3	1	3	2	1	3	1	2	3	1	1	
7	3	1	1	1	2	2	1	2	1	3	2	3	2	1	1	3	3	3	1	1	2	1	1	1	2	3	2	3	3	
8	4	2	4	2	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	2	2	
9	4	2	2	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	4	2	4	3	3	2	2	2	
10	3	2	2	3	2	4	2	4	2	3	3	2	4	3	3	2	2	4	2	2	4	3	2	4	3	2	3	2	3	
11	4	4	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	
12	2	4	2	2	2	2	4	4	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	
13	4	2	3	3	2	3	4	4	2	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	2	
14	3	4	3	2	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	3	2	2	4	3	2	2	4	2	4	3	4	
15	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
16	4	3	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	4	4	
17	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	
18	4	2	4	2	2	4	3	2	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	
19	2	3	2	4	2	4	2	4	3	3	2	3	4	2	4	2	3	2	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	
20	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	4	
21	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	3	
22	4	4	2	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	4	2	
23	4	3	5	3	2	3	1	1	4	4	2	3	5	1	5	4	5	2	4	2	1	1	2	3	1	4	4	3	3	
24	5	4	2	3	1	1	5	3	2	5	1	2	5	5	2	4	2	2	4	4	5	1	1	3	4	4	5	1	1	
25	1	4	2	3	1	5	3	3	2	1	1	3	4	2	5	5	4	1	2	2	2	5	3	3	4	4	3	3	3	
26	4	3	2	1	3	4	4	5	1	4	4	4	5	1	3	1	4	1	3	4	3	5	3	1	3	5	1	1	1	
27	1	2	5	2	3	1	4	2	2	3	4	4	2	5	5	3	3	3	1	4	1	2	1	2	1	1	3	5	5	
28	2	2	4	5	2	4	2	2	4	2	5	1	1	3	3	4	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	
29	2	4	4	2	5	1	3	5	2	3	3	2	5	3	2	1	4	3	1	4	5	2	4	2	4	2	2	4	4	
30	2	2	5	2	3	3	5	3	2	4	4	1	1	1	2	4	4	3	3	1	4	3	4	4	3	4	2	2	2	
31	5	3	4	5	3	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	3	3	5	3	4	3	4	5	5	
32	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	
33	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	
34	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	
35	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	3	4	5	3	5	5	3	4	5	3	4	4	4	5	3	
36	3	4	3	4	3	3	4	4	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	
37	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	5	5	3	3	5	4	5	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	
38	3	3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	
39	5	3	3	3	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	3	3	5	5	3	5	3	4	5	3	4	4	4	3	3	
40	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	5	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	3	
41	4	3	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	
42	5	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	3	5	5	5	5	3	
43	4	3	5	5	3	3	5	4	3	4	5	3	5	5	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	
44	5	4	4	4	5	3	4	5	3	3	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	
45	3	3	4	5	3	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	4	
46	5	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	4	
47	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	
48	3	5	5	5	3	4	5	4	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	

Anexo 8. Análisis de datos

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00001 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

		Métodos de mando	Motivación laboral
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000
			.761**
	Métodos de mando	Sig. (bilateral)	.
			.000
		N	48
			48
		Coefficiente de correlación	.761**
			1.000
Motivación laboral	Sig. (bilateral)	.000	.
			.
	N	48	48

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00002 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

		Fuerzas motivacionales	Motivación laboral
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000
			.726**
	Fuerzas motivacionales	Sig. (bilateral)	.
			.000
		N	48
			48
		Coefficiente de correlación	.726**
			1.000
Motivación laboral	Sig. (bilateral)	.000	.
			.
	N	48	48

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00003 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Procesos de comunicación	Motivación laboral
Rho de Spearman	Procesos de comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	.746**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	48	48
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.746**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	48	48

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00004 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Procesos de influencia	Motivación laboral
Rho de Spearman	Procesos de influencia	Coefficiente de correlación	1.000	.740**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	48	48
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.740**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.

N	48	48
---	----	----

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00005 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Procesos de toma de decisiones	Motivación laboral
Rho de	Procesos de toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	.755**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	48	48
Spearman	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	.755**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	48	48

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00006 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Procesos de planificación	Motivación laboral
Rho de	Procesos de	Coeficiente de	1.000	.696**
Spearman	planificación	correlación		

	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	48	48
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.696**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	48	48

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00007 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

	Procesos de control	Motivación laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000
	Sig. (bilateral)	.000
	N	48
	Coefficiente de correlación	.858**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	48
	Coefficiente de correlación	.858**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	48

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00008 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Motivación laboral
--	--	--------------------

Rho de Spearman	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Coefficiente de correlación	1.000	.705**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	48	48
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.705**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	48	48

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00009 VAR00012

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

		Clima organizacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	48
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.835**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	48

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