El clima organizacional y su incidencia en la motivación laboral de los colaboradores del área médica en un hospital de la provincia del Guayas

Autor: ESAÚ DANIEL YANGARÉ MUÑOZ
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA

a. Psicólogo Industrial graduado de la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
E-mail: esau.yangare@uees.edu.ec
b. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha:28 de junio de 2025

Palabras clave:
Clima organizacional, motivación, colaborador, necesidades, comunicación.

Resumen:
El objetivo de este estudio es analizar como el clima organizacional incide sobre la motivación del área médica de un hospital de la provincia del Guayas. Para su desarrollo se aplicó un enfoque cualitativo y descriptivo, su información fue extraída de fuentes bibliográficas. Los resultados obtenidos muestran que las condiciones dentro del clima organizacional influyen significativamente en la percepción de los colaboradores dentro de la organización. En conclusión, el estudio permite reflexionar sobre lo importante que es construir ambientes laborales saludables donde los colaboradores sean reconocidos.

Keywords:
Organizational climate, motivation, employee, needs, communication.

Abstract:
The objective of this research is to analyze how organizational climate affects motivation in the medical department of a hospital in the province of Guayas. A qualitative and descriptive approach was applied to its development, with information extracted from bibliographic sources. The results show that organizational climate conditions significantly influence employee perceptions within the organization. In conclusion, the study provides an opportunity to reflect on the importance of building healthy work environments where employees are recognized.

INTRODUCCIÓN

En Perú se realizó estudios de clima laboral en hospitales de los cuales se obtuvo que; tener un nivel medio o regular del clima laboral influye en los colaboradores de los hospitales. Desde el jefe hasta el cliente interno y externo, afectan a perfección de los colaboradores y obtienen un clima laboral desfavorable (Jaramillo, 2019).

Se ha demostrado que el clima organizacional influye directamente en la motivación de los colaboradores. La investigación realizada en instituciones de salud pública en Turquía demostró que esta reacción significativa: mientras mejor sea el clima laboral mayor la motivación. Aunque existe diversas culturas en el mundo esta interacción de variables se mantiene firme en varios países (Güney & Sahin, 2021).

En chile se ha realizado varios análisis para validar y caracterizar el clima laboral en varios centros sanitarios en los cuales se ha demostrado que influye directamente en la motivación de los colaboradores con la percepción de la estabilidad laboral (Adriazola et al., 2019).

Una investigación publicada en Perú de una recolección de 12 artículos en total de Latinoamérica entre ellos México, Perú, Ecuador, Brasil, Colombia, Venezuela y Chile estudiaron como los profesionales de salud perciben el clima laboral. Demostraron que México, Perú y Ecuador el clima laboral del personal de salud no es óptimo y falta por mejorar, en Venezuela, Chile y Colombia se evidencio de alto a moderadamente satisfactorio; los estudios de Brasil se contradicen, concluyendo que se obtiene un buen clima laboral por su mayoría y en su contra parte falta de apoyo organizativo y organización (Medina et al., 2023).

Con relación a la motivación; se destacan varios estudios, entre ellos en México, se demostró, que en un centro universitario la motivación ejercida por los directivos influye

directamente en la motivación de los colaboradores y si esta es negativa afecta a su rendimiento (Betancourt et al., 2019). Y, en Perú un estudio reveló que existe una correlación positiva entre la motivación laboral de los trabajadores destacando la importancia de los factores como el reconocimiento y capacitación para mejorar el ambiente laboral (Ruiz et al., 2023).

La investigación realizada en un departamento médico al sur de Italia menciona que el diseño del puesto de trabajo afecta al clima organizacional. Los autores dividieron en 3 categorías: motivacionales, sociales y de entorno. Estas dimensiones especialmente las motivacionales reflejaron que afectan el clima organizacional directamente y que no deben aislarse una de la otra si quieren un desempeño favorable (Bonacci et al., 2020).

El clima organizacional en el servicio de medicina de un hospital de la provincia del Guayas es pésimo, siendo parte fundamental de la motivación, los colaboradores sienten que su trabajo y remuneración no son recíprocos, les piden más de lo que han recibido y el ambiente laboral por parte de los jefes del aérea al ver su trabajo como solo números de resultados más no el esfuerzo genera desmotivación del colaborador. Esto sucede porque no tiene un líder incompetente y el reconocimiento es nulo. Dicho esto, se plantea que el clima organizacional afecta a la motivación laboral de los colaboradores del servicio de medicina de un hospital de la provincia del Guayas.

El análisis de estas variables es relevante porque en el mundo que tenemos ahora Ecuador ha demostrado estar a la vanguardia en ciertos aspectos del talento humano. Pero en otros aun escasos, más en el sistema de salud. Debería ser primordial el clima laboral de los colaboradores que realizan estudios en medicina nuclear. El ambiente laboral pésimo y la desmotivación afectada el rendimiento.

El objetivo de este estudio es analizar como el clima organizacional incide en la motivación laboral del área médica de un hospital de la provincia del Guayas.

MARCO TEÓRICO

Conceptualización teórica del clima organizacional

En los inicios al clima organizacional se le daba un contexto de clima social. A esa atmósfera social según Lewin et al. (1939) lo definieron como un ambiente psicosocial liderado por el estilo de liderazgo, el cual influía significativamente en el comportamiento de los grupos, especialmente en su carácter, trabajo de equipo y productividad. Dos décadas más tarde se propuso el termino de clima organizacional, el cual se describe como estado de equilibrio que es dinámico que surge desde las políticas organizacionales y de características individuales de los colaboradores (Angyris, 1958).

McGregor (1960) define que el clima se daba por las creencias de sus lideres sobre los colaboradores y estas intervienen en la gestión y calidad del ambiente de trabajo. Otros autores lo definen como percepciones compartidas de los colaboradores respecto a políticas o prácticas que influyen en su comportamiento laboral (Schneider & Bartlett, 1970). Luego se le suma otra perspectiva a este clima organizacional que surge de la percepción del colaborador hacia la estructura, entorno de la organización y su nivel jerárquico (Payne & Mansfield, 1973).

Lawler et al. (1974) Destacan que el clima organizacional esta significativamente relacionado a: como perciben de forma colectiva los colaboradores los procesos dentro de la organización y su estructura. Todo se relaciona con el comportamiento y desempeño de los colaboradores. Más adelante se suma una dimensión más al clima organizacional y es la de clima de seguridad, como los colaboradores perciben a la organización en términos de seguridad en su lugar de trabajo (Zohar, 1980).

Glick (1985) da la definición de clima organizacional en dos partes una individual "clima psicológico" y otra colectiva "clima organizacional". La prima es como el colaborador percibe su lugar de trabajo y la segundo como los colaboradores se sienten dentro de este grupo organizacional. Ashkanasy et al. (2000) en su libro definen al clima organizacional como las políticas, procedimientos y prácticas organizacionales son percibidas por el colaborador y que experimentan en su lugar de trabajo.

Según Likert (1967) el clima organizacional se divide en: a. Clima Autoritario: Coercitivo, se caracteriza por un clima organizacional rígido poca confianza o nula en los colaboradores comunicación descendente. b. Clima autoritario: Benevolente, un clima organizacional semi rígido, hay algo de confianza en los colaboradores, la toma de decisiones sigue siendo centralizada. c. Clima Participativo: Consultivo, clima organizacional con mayor confianza y se facilita la comunicación en ambas direcciones. Los colaboradores pueden tomas ciertas decisiones, pero no en todos los niveles. d. Clima Participativo: Democrático, tipo de clima más saludable según Likert, tiene confianza mutua, y trabajo en equipo. Se toma las decisiones en manera conjunta comunicación fluida tonto ascendente como descuente y horizontal.

Conceptualización teórica de la Motivación laboral

Maslow (1991) propone que la motivación está organizada en una pirámide de necesidades la cuales son: Fisiológicas como alimento, agua y sueño. Seguridad como estabilidad, orden y protección. Afiliación o pertenencia se encuentra las relaciones afectivas y amistades. Reconocimiento o estima tenemos autoestima y estatus. Por ultima autorrealización. Maslow propone que las personas están motivadas por sus necesidades desde las más esenciales hasta las superiores.

Herzberg (1968) Menciona en su teoría de los dos factores que la conducta de la motivación está dada por dos variables una factores higiénicos o extrínsecos se dan por el entorno de trabajo como la supervisión, políticas organizacionales, relaciones interpersonales y condiciones físicas de trabajo. Dos los factores motivacionales o intrínsecos están dados por el contenido del trabajo como el reconocimiento, logros, responsabilidad en el cargo, desarrollo profesional y autorrealización.

McClelland (1961) en su teoría de las necesidades adquiridas, menciona que ciertas motivaciones se desarrollan a largo tiempo con experiencia y en el contexto sociocultural. El autor menciona que las motivaciones claves son aprendidas en la conducta individual en la teoría identifica tres necesidades principales: a. Necesidad de logro, el deseo de superar desafíos. b. Necesidad de afiliación, hace referencia a establecer y mantener relaciones sociales y c. Necesidad de poder, es como la persona tiene el poder sobre los demás o como puede influir en ellas.

Según Vroom (1964) en su teoría de las expectativas, es un enfoque cognitivo de la motivación y como las personas toman decisiones para el logro de metas. La motivación no solo depende de factores internos sino también de expectativas que las personas tienen sobre acciones y resultados la teoría se fundamenta en tres componentes: a. Expectativa, es como la persona percibe un mayor esfuerzo consigue un mejor desempeño. b. Instrumentalidad, las personas asimilan el buen desempeño con las recompensas y c. Valencia, el valor que se le da a la recompensa que se obtuvo.

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio se enmarca en el enfoque cualitativo porque se centra en el análisis y comprensión de información extraída de fuentes bibliográficas. No busca medir variables

numéricas ni estadísticas. El tipo de estudio es de carácter descriptivo expone como varios autores han investigado tendencias y hallazgos y vacíos en la literatura y no experimental porque las variables no fueron experimentadas de forma directa sobre sujetos.

Los criterios de inclusión fueron el clima organizacional con sus diferentes climas como ético, comunicación, seguridad y la motivación laboral ya se intrínseca o extrínseca dada por la pirámide de necesidades. Se recopiló información a través de la aplicación de técnicas de investigación como la revisión bibliográfica-documental, sistemática de literatura y revisión teórica. Las dimensiones consideradas fueron entre los años 2018 y 2025 para los casos de estudio y de teorías y modelos desde 1939 hasta los hallazgos complementarios actuales.

Obtención de datos

Se recopiló información en base de datos como Scopus, Google académico, Latindex, Sciencedirect y se usaron herramientas como Consensus para la extracción de artículos científicos y publicaciones académicas.

RESULTADOS

El clima organizacional y su incidencia en la motivación laboral

Ramírez & Abrigo (2023) se analiza la relación entre la motivación y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa ecuatoriana afirmaron que existe una correlación moderadamente significativa entre ambas variables encontrado que el grado de motivación es regular. Plantean que un plan de capacitación lograría potenciar y reforzar la eficacia de las actividades dentro de la organización para obtener un ambiente saludable. Recomiendan motivar a los colaboradores para mejorar los indicadores con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización.

Otro estudio a nivel de varias organizaciones en Ecuador investigó la relación entre la

motivación y el clima laboral siendo este un factor clave teniendo un impacto directo en el desempeño, productividad y compromiso de los colaboradores. Se detectaron varias problemáticas que afectaron a estos factores siendo estos deficientes programas de reconocimiento, escasas oportunidades de desarrollo y una comunicación ineficiente. Se plantea que las empresas obtengan un compromiso activo y reconozcan las oportunidades de crecimiento, retroalimentación, reconocimiento y una comunicación transparente estas prácticas conlleva a un clima organizacional saludable, positivo y motivador (Ponce et al., 2023).

A su vez as instituciones de salud del ecuador deben ser objeto de estudio, ya que a través de su análisis se podrá identificar elementos que permitan incrementar la calidad de los servicios médicos brindados hacia la comunidad. Encontrar herramientas estratégicas ayudarán a elevar la influencia entre la motivación en su desempeño. El clima organizacional influye directamente en los colaboradores debido a que estos perciben múltiples factores de la realidad en el área laboral siendo el principal de ellos la motivación (Palacios, 2019).

Las características del ambiente de trabajo actúan como factores motivacionales, impulsando y comprometiendo al colaborador. En este mismo concepto se considera positivo cuando las necesidades de cada colaborador son satisfactorias y contribuye a la moral colectiva; por el contrario, es negativa cuando se dificulta dicha satisfacción (Chiavenato, 2011). Además, este impacta en el comportamiento de los colaboradores de forma directa alterando su motivación, la importancia del ambiente radica en lo que genera sobre los colaboradores, en su conducta y desempeño (Uribe, 2014).

Según Zainal et al. (2021) existen varios factores que influyen en el clima organizacional como la conformidad de las normas, designación de responsabilidades,

reconocimiento al desempeño, objetivos institucionales y trabajo en equipo los cuales están directamente relacionados con la motivación laboral. Destaca, que para lograr un ambiente laboral bien estructurado este debe ser participativo, con sentido de pertenencia y buenos canales de comunicación.

El ambiente de trabajo se conjuga entre las prácticas y comportamiento que los colaboradores tienen dentro de la organización, estas interacciones cotidianas generan nexos emocionales y sociales afectando a su motivación (Hincapié et al., 2019). En el entorno existen diversos factores que se encuentran interrelacionados a su vez estos afectan la percepción e interpretación de los colaboradores en su trabajo dentro de la organización (Brito-Carrillo et al., 2020).

Vesga (2020) afirma, entender el clima organizacional debemos tomar en cuenta cinco nociones: a. El entorno se forma de una interacción entre el entorno organizacional y los colaboradores. b. Se puede medir como es percibido por el grupo de colaboradores y el contexto de la organización. c. El comportamiento del ser humano se da por una interacción entre individuo y entorno. d. Se prefiere abordar el clima organizacional como un todo y no en partes. El clima organizacional es una práctica compartida por un grupo de personas en su contexto laboral, así puede describirse y evaluarse.

Bajo este mismo escenario, Sidik & Sugiarto (2024) manifiestan que el clima dentro de las organizaciones influye significativamente sobre la motivación laboral. Un entorno laboral favorable promueve una mayor motivación en los colaboradores y actúa como variable mediadora y una estrategia efectiva para fortalecer el clima organizacional especialmente en los contextos de lealtad y rendimiento del equipo.

El ambiente de trabajo está conformado de diversos elementos como el apoyo,

reconocimiento, justicia organizacional y liderazgo participativo. Otro aspecto relevante es la evaluación directa o indirectamente de la organización por los colaboradores, lo que tiene incidencia en su comportamiento y necesidades – motivación (Ríos-López et al., 2023; Plúas, 2024).

Por otra parte, el ambiente laboral incide en el comportamiento del colaborador y su satisfacción emocional. Se suma a esto, la influencia sobre el compromiso y empoderamiento del colaborador dentro de una organización. Es importante anotar que un clima laboral deficiente genera ausentismo, falta de un para qué y porqué laborar desmotivando y generando perdidas organizacionales (Albarado et al., 2024; Chiang et al., 2024; Ramírez, 2024).

Algunos elementos del clima organizacional están integrados a las personas, los grupos, su estructura, el liderazgo, políticas del personal, factores físicos y procesos de trabajo (Ramírez, 2023). Luna et al. (2020) afirman que la comunicación tiene una relación directamente proporcional con el clima organizacional; al aumentar la comunicación brindará beneficios como motivación, organización y mejores resultados en los colaboradores.

En las compañías se pueden encontrar múltiples climas. Así, Schulte et al. (2009) su estudio señala que existen dos tipos de climas organizacionales. Clima psicológico también llamado clima de apoyo es el encargado del bienestar del empleado y sus interrelaciones y clima organizacional también llamado estratégico, su meta son los objetivos de la organización.

En las empresas existen un amplio número de climas que pueden coexistir dentro de la misma institución. Cual de todos es mejor, sería impertinente decirlo, la organización debe valorar cual es prioritario para sí misma y cual motiva más a su colaborador (Ehrhart & Schneider, 2016). Uno de ellos es el clima de seguridad hace referencia a cómo los

colaboradores tienden a percibir las acciones que la organización hace por ellos en términos de prevención de riesgos laborales. Su motivación laboral dependerá de la percepción que suma tanto las medidas de seguridad que se aplican en el día a día como la capacitación que los colaboradores reciben constantemente (Meliá & Sesé, 1999).

También el clima de servicio se refiere a cómo los colaboradores perciben la eficiencia de políticas, sistema de procedimientos y las costumbres enfocadas al benefactor. Estas conductas se relacionan con el servicio que ofrece la organización, el servicio deberá cubrir las necesidades motivacionales y cómo son percibidas (Bowen & Schneider, 2013). A su vez el clima de comunicación se centra en el mensaje interno de la organización y cómo es percibida por el colaborador. La subjetividad que tiene el colaborador de la comunicación que se lleva a cabo es valiosa y esta debe ser de calidad. En el contexto organizacional la calidad de transmisión y recepción de la comunicación es importante, esta calidad debe ser efectiva ya que el impacto de la calidad del mensaje influirá en la recepción de colaborador y este puede ser un motivante directo o indirecto en el desempeño (Hernández, 2010).

Según González et al. (2018) determinó que una comunicación insuficiente entre los colaboradores y sus líderes afecta directamente al clima organizacional. A su vez a las relaciones interpersonales; este factor determina una disminución en la productividad generando desconfianza entre operadores y sus administradores lo cual afecta significativamente a la motivación laboral. La comunicación debe generar relación entre los grupos que conforman la organización para que la motivación del colaborador sea positiva.

Hernández & Molina (2020) confirmaron que la relación entre la comunicación interpersonal de los colaboradores y los líderes contribuyen al desarrollo óptimo del clima organizacional, transformándolo a un ambiente altamente favorable que permite elevar el

sentido de pertenencia. Esto debido a que mejora la comunicación, haciéndola más abierta y espontánea logrando una participación en la gestión de la organización.

Por otra parte, los canales de comunicación que una organización tiene pueden ser variados, con la finalidad que toda la información circule en todos los planos organizacionales y genere participación. Entre estos se encuentran: a. Comunicación vertical descendente, aquel que parte desde la cima del organigrama hasta sus bases. b. Comunicación vertical ascendente, esta inicia desde las bases del organigrama hasta su cima. c. Comunicación horizontal, entre los colaboradores que se encuentran en el mismo nivel jerárquico (Charry, 2018).

También se tiene el clima de flexibilidad es como los colaboradores perciben a los líderes de las organizaciones y su capacidad y disposición de recursos ante diversos hechos. En este clima los líderes representan a la organización y se adaptan generando esa comunicación fluida y de entendimiento mutuo generando ese clima flexible hacia el colaborador y motivando al cumplimiento de objetivos no solo personales sino profesionales. Este clima demuestra la adaptabilidad que tienen para tomar decisiones y crear un ambiente de apoyo y reconocimiento hacia el colaborador permitiendo generar esa dopamina que lo motive a empoderarse del puesto de trabajo (Lin & Liu, 2016).

El clima ético forma parte de la organización, está sujeta a promover principios y valores que se unan y complementen a su cultura. La motivación laboral está muy sujeta a la percepción del individuo y su comportamiento. Es necesario implementar conductas responsables a la organización y a los colaboradores en cualquier ámbito laboral (Muñoz, 2013).

En una revisión integrativa sobre 26 casos de estudio en los cuales se analizó la literatura sobre clima organizacional Iglesias et al. (2020) sostuvieron que las dimensiones del

clima organizacional están influidas directamente por la identidad, motivación laboral y responsabilidad. La motivación influye de manera negativa en el desarrollo del emprendimiento, rendimiento y productividad de la empresa. Estos resultados pueden llegar a ser favorables cuando mejora la realización personal de los colaboradores y sus condiciones de trabajo en la organización.

DISCUSIÓN

Los hallazgos del estudio demuestran una relación significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral, ambas variables están muy relacionadas y dependen de la percepción del colaborador. Considero que las organizaciones deben tener en su diseño estratégico a mediano y largo plazo un apartado donde el clima organizacional y la motivación laboral sea el eje primordial para el logro de objetivos y como afecta estrechamente a la armonía motivacional del colaborador dentro de la organización.

Los resultados obtenidos indican que una motivación adecuada hacia el grupo de trabajo dentro de la organización aumenta la productividad y el clima laboral mejora bajando las tenciones entre compañeros. Sin embargo, debemos ser conscientes que los colaboradores no siempre van a estar motivados y esto no depende solo de la organización sino también consigo mismo, su vida personal juega también un papel importante y es aquí donde el clima organizacional no debe ser caótico ni abrumador para no desgatar más al colaborador, la información recogida demuestra que si sus necesidades son cubiertas y alcanzadas brindaran la motivación al colaborador.

CONCLUSIONES

Se estableció como objetivo del estudio analizar como el clima organizacional incide sobre la motivación laboral de los colaboradores. El propósito se cumplió a través de las revisiones bibliográficas de información, permitiendo establecer y demostrar la relación entre ambas variables.

Se determina que el clima organizacional cumple un rol importante en la percepción que tienen los colaboradores en su lugar de trabajo. La calidad de la comunicación interna, su liderazgo y el reconocimiento permiten formar bases para construir espacios positivos en la organización.

Se confirma que las practicas organizacionales donde el eje central es la participación del colaborador, contribuyen significativamente en el aumento de la motivación laboral. Fortalecer estos aspectos permite potenciar el desempeño del colaborador tanto individual como colectivo.

Se concluye que es importante la construcción de ambientes de trabajo que sean saludables para los colaboradores donde se sientan reconocidos, valorados y escuchados. Los datos obtenidos demuestran lo importante que es crear y fortalecer una cultura organizacional sólida, fundamentada en el bienestar y compromiso del talento humano.

Fortalezas y sesgos

La fortaleza del presente estudio recae en la recopilación activa de documentos e información académica actualmente vigente. El análisis del tema abordado constituye un eje fundamental para el mejoramiento continuo de las organizaciones y como su impacto incide en ambiente empresarial con la finalidad de mejorar las prácticas internas.

Sin embargo, nos encontramos con algunos limitantes por parte de ciertos estudios en los cuales se restringe el acceso a información sensible institucional, siendo estas herméticas, limitando la profundidad del análisis y dificultando los planes de estrategia organizacional.

Futuras líneas de investigación

Como futura línea de investigación, se sugiere investigar más la estructura empresarial desde sus cimientos para alcanzar una mayor recopilación de datos. También se sugiere que se utilicen encuestas relacionadas al área de trabajo, segmentar la información por áreas y hacerlas exclusivas para cada grupo que permitirá reconocer fallas o mejoras en el sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adriazola, F., López, M., Rojas, R., & Bustamante, M. (2019). PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD EN LA REGIÓN DEL MAULE, CHILE. *Resvista Empresarial, 3*(1), 13-21. https://doi.org/10.23878/empr.v13i1.146

Albarado, C., Sánchez, M., Romero, A., & Almeida, L. (2024). Postpandemia: clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa pública. *Revista Académica y científica VICTEC, 5*(8), 1-30. https://doi.org/10.61395/victec.v5i8.142

Angyris, C. (1958). *Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank.* Administrative Science Quarterly. https://doi.org/10.2307/2390797

Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate.* Sage Publications Inc.https://doi.org/10.4135/9781483307961

Betancourt, A., & Ramirez, M. (2019). TEMA: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA "MOTIVACIÓN" SOBRE LA "PRODUCTIVIDAD" Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL DE JOBABO. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Bonacci, I., Mazzitelli, A., & Morea, D. (2020). Evaluating Climate betweenWorking Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? *Sustainability, 12*(3340), 1-29. http://doi.org/10.3390/su12083340

Bowen, D., & Schneider, B. (2013). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research, 17*(1), 5-22. https://doi.org/10.1177/1094670513491633

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Albeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica, 31*(1), 141-148. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141

Charry, H. (2018). LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. *Comuni@cción, 9*(1), 65-75.

Chiang, M., Valdebenito, N., Rivera, M., & Hidalgo, J. (2024). Cómo afectan el clima organizacional y el compromiso laboral a los factores de tensión laboral: estudio en funcionarios públicos. *asfae Chile, 17*(2), 78-93. https://doi.org/10.35692/07183992.17.2.7

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las*

organizaciones (9na ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
Ehrhart, M., & Schneider, B. (2016). Organizational Climate and Culture. *In Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, 1-26. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.3
Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review, 10*(3), 601-616. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279045
Gonzales, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V., & Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación, 42*(95).
Güney, S., & Sahin, S. (2021). The Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and a Research. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT, 9*(7), 151-173. http://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i7/BM2107-001
Hernández, D. (2010). El clima de comunicación: la percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional. *Revista de la Facultad de Comunicación, 24*, 181-196.
Hernández, J., & Molina, R. (2020). Programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional en McDonald´s-Ecuador. *Coodes Cooperativismo y Desarrollo, 8*(2), 213-229.
Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 13-22.
Hincapié, N., Orellana, E., & Orellana, C. (2019). CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SANTA MARTA, COLOMBIA. *Revista Oratores, 9*, 34-57. https://doi.org/10.37594/oratores.n9.282
Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur, 18*(6), 1189-1197.
Lawler, E., Hall, D., & Oldham, G. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Academic Press, Inc. , 11*(1), 139-155. https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90010-5
Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10* (2), 271. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366
Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value.* McGraw-Hill.
Lin, Y.-T., & Liu, N.-C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management, 55*, 118-128. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.005
Luna, K., Aguilar, A., Sicha, J., & Tenecela, J. (2020). Plan de comunicación para la fábrica Costurìn de la cuidad Cuenca-Ecuador. *Conciencia Digital, 3*(1), 75-90. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i1.1113
Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad.* Ediciones Díaz de Santos.
McClelland, D. (1961). *The Achieving Society.* IR VINGTON PUBLISHERS, INC.
McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.* McGraw-Hill.
Medina, N., & Heredia, F. (2023). Clima laboral en los servidores públicos de salud en Latinoamérica. Una revision literaria. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 19*(1), 55-68. https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.55
Meliá, J., & Sesé, A. (1999). La medida del clima de seguridad y salud laboral. *Anales de Psicología, 15*(2), 269-289.

Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 7*(3), 76-88.

Palacios, D. (2019). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS DISTRITOS DE SALUD PROVINCIA DE MANABÍ - ECUADOR. *Revista ECA Sinergia, 10*(1), 70-84. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196

Payne, R., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. . *Administrative Science Quarterly, 18*(4), 515-526. https://doi.org/10.2307/2392203

Plúas, C. (2024). Clima organizacional de una empresa cartonera: método de indagación apreciativa. *Universidad y Sociedad, 16*(5), 118-126.

Ponce, S., Ponce, S., & Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento, 8*(5), 211-232. http://doi.org/10.23857/pc.v8i5

Ramírez, K. (2024). *Clima organizacional: evaluación y estrategias de intervención.* Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA).

Ramírez, M., & Abrigo, I. (2023). Motivación y clima laboral en el sector de servicio de transporte. *Innova Research Journal, 8*(3), 132-151. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.2023.2285

Ríos-López, L., Saldaña-Pinto, C., Alejandría-Castro, C., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica, 2*(1), 1-12. https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455

Ruiz, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 12*(26). https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478

Schneider, B., & Bartlett, C. (1970). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multitrait-multirater matrix. *Personnel Psychology, 23*(3), 493-512. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1970.tb01368.x

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 618-634. https://doi.org/10.1037/a0014365

Sidik, R., & Sugiarto, A. (2024). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE COMMITMENT WITH JOB SATISFACTION AND MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLES AT PT. PERSADA ENGINEERING MEDIA . *International Journal of Society and Law, 2*(2), 509-523. https://doi.org/10.61306/ijsl

Uribe, J. (2014). *Clima y Ambiente organizacional: Trabjo, salud y factores Psicosociales.* El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Vesga, J. (2020). El constructo clima organizacional. En M. García, *Clima organizacional teoria y práctica* (págs. 9-18). Hipertexto Ltda.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation.* John Wiley S- Sons, Inc.

Zainal, H., Fitriani, R., Rahmuniar, R., Ashar, A., Yusriadi, Y., & Hafidah, A. (2021). The Organization's Climate Againts the Work Motivation. *Linguistics and Culture Review, 5*(S1), 1522-1534. https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1605

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology, 65*(1), 96-102.

https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96