



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Influencia del Clima Laboral en la Motivación para la  
Consecución de Objetivos en una Organización de Cuenca.**

Trabajo previo a la obtención del título de Psicólogo  
Organizacional.

Autora:

**Leslie Michelle Cárdenas Idrovo.**

Director:

**Mgt. Leonardo Carpio Cordero.**

**Cuenca – Ecuador**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi padre Guillermo Cárdenas, que supo apoyarme desde el comienzo de mi carrera sin importarle el sacrificio que ha hecho para verme convertida en una profesional, con sus palabras alentadoras en los momentos de duda y apoyo inquebrantable en cada paso. Esta tesis es un reflejo de los valores inculcados y la fé constante depositada en mi capacidad para alcanzar mis metas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi madre Marcia Idrovo que ha sido el impulso para superar los obstáculos que se han presentado en todo este viaje, a mi hermano Israel por sus consejos y apoyo incondicional en todo momento, a mi tutor que con su enseñanza y tiempo se pudo realizar esta tesis.

## RESUMEN

En esta investigación se analizó la correlación entre los estilos de motivación de los trabajadores y el clima laboral organizacional para identificar su impacto en la motivación en los trabajadores y su motivación hacia el cumplimiento de los objetivos planteados. Para este estudio se usó el cuestionario COPEME y medición de motivación de McClelland, además se calificaron los objetivos organizacionales según los modelos de motivación y se compararon los resultados. Se llegó a la conclusión que el clima laboral influye en la motivación de los trabajadores hacia los objetivos organizacionales ya que varios se colocan como prioridad.

**Palabras clave:** clima laboral, motivación, afiliación, objetivos organizacionales, logro.

## ABSTRACT

This research links worker's motivation styles and work environment to identify their impact on worker motivation towards meeting the organizational objectives. For this study, the COPEME questionnaire and McClelland's motivation measurement were used. In addition, the organizational objectives were qualified according to the motivation models and all results were compared based on correlations. This study finds that work environment influences worker motivation towards organizational objectives since several are placed as a priority.

**Keywords:** work environment, motivation, affiliation, organizational objectives, achievement.

## INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN .....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE .....	2
<b>1.1.    Clima Laboral .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1.    Importancia de Clima Laboral .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2.    Dimensiones de Clima Laboral .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.3.    Tipos de Clima Laboral .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.    Motivación Laboral .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.    Importancia de Motivación Laboral .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.2.    Necesidades y Factores Motivacionales.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.    Objetivos de una Organización.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1.    Importancia de los Objetivos Organizacionales .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.    Niveles de los Objetivos Organizacionales .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5.    Comportamiento Organizacional .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5.1.    Importancia del Comportamiento Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5.2.    Componentes y Niveles.....</b>	<b>14</b>

CAPÍTULO 2.....	17
<b>2.    Objetivo General.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.    Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.    Metodología.....</b>	<b>17</b>
2.2.1. <b>Tipo de Investigación.....</b>	18
2.2.2. <b>Participantes.....</b>	18
2.2.3. <b>Instrumentos.....</b>	19
<b>Medición de Motivación laboral .....</b>	20
<b>Objetivos de la Organización .....</b>	21
2.2.4. <b>Análisis de datos .....</b>	21
2.2.5. <b>Procedimiento.....</b>	22
Capítulo 3.....	23
3.    Resultados.....	23
DISCUSIÓN .....	33
Conclusión .....	36
Recomendaciones.....	37
REFERENCIAS .....	38

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Tabla de relación con motivación y objetivos.....	26
---	----

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Motivación Laboral .....	23
Figura 2: Análisis de Clima Laboral .....	24
Figura 3: Objetivos de la organización.....	25
Figura 4 : Analisis de Afiliación e Identificación .....	27
Figura 5: Analisis de Afiliación y Planes .....	27
Figura 6: Analisis de Logro y Desempeño .....	28
Figura 7: Analisis de Afiliación y Reconocimiento .....	29
Figura 8: Analisis de Afiliación y Comunicación.....	29
Figura 9: Analisis de Afiliación y Materiales .....	30
Figura 10: Analisis de Afiliación y Ambiente .....	31
Figura 11: Analisis de Poder y Desempeño.....	31
Figura 12: Analisis Deafiliación y Beneficios .....	32



## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas desean lograr un excelente clima laboral y tener trabajadores motivados. Sin embargo, el clima laboral se relaciona directamente con las cualidades del ambiente de trabajo y la motivación. Ardinez y Gutiérrez (2014) manifiestan que esta investigación es el factor más importante dentro de las organizaciones ya que determina el comportamiento positivo o negativo de los trabajadores en base a la motivación. Además, estas son fundamentales en las organizaciones, ya que ayudan al desarrollo individual y grupal de las personas para el cumplimiento de sus funciones y objetivos. Tomando en cuenta que esta investigación se basa en saber cuál es la influencia del clima laboral en la motivación de los objetivos para que así las empresas sepan qué medidas tomar al respecto en caso de no tener un adecuado rendimiento.

## **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE**

La influencia del clima laboral en la motivación de los objetivos de una organización es importante para analizarla, ya que está relacionado con las condiciones de los trabajadores. A continuación, se describen los conceptos, dimensiones, tipos, niveles de clima laboral y motivación adecuados para una organización.

### **1.1. Clima Laboral**

Según Sánchez (2013) indica que la relevancia del clima en el comportamiento del ser humano predomina en el que se desenvuelve la persona, el clima es importante para entender varios puntos de la organización; por otro lado, Solarte et al, (2009) manifiesta que la idea del clima laboral en la organización es afectada por variables como la estructura organizacional, gestión, normas y reglamentos. Además, según Aparicio y Blanco (2014) el clima laboral es un conjunto de circunstancias que rodean a una persona en el entorno laboral y repercute en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores, por lo tanto, en el rendimiento de las empresas.

Con respecto a los conceptos anteriores se evidencia tres puntos de vista diferentes al concepto de clima laboral, el primero que manifiestan Aparicio y Blanco (2014) y Sánchez (2013) coinciden que el clima laboral tiene que ver con la motivación y el desenvolvimiento de los trabajadores para poder crear el adecuado clima laboral. Por otro lado, el autor Solarte (2009) mantiene un punto de vista diferente y explica que el clima laboral toma en cuenta la estructura de la organización en general.

Tras estos conceptos se llega a la conclusión de que el ambiente de trabajo o clima laboral se define como el medio físico del que se desarrolla y percibe por los trabajadores, la satisfacción humana define la cultura organizacional de la empresa y sus niveles de productividad. Así mismo, la satisfacción laboral de un empleado es el resultado de un clima laboral adecuado y así se puede identificar los elementos que influyen en este, como por ejemplo se encuentran las interacciones de las personas con el ambiente organizacional y cómo piensan acerca de la empresa, así también el liderazgo y autoridad de los cargos más altos (jefes y supervisores), al igual que los factores psicológicos de cada colaborador en la empresa, ya sea sus percepciones, expectativas y motivaciones y por último las influencias de clientes, proveedores, incluso de los medios de comunicación y presiones de los sindicatos.

### **1.1.1. Importancia de Clima Laboral**

La revista *Journal of Applied Psychology* (2013) indica que la importancia de un clima laboral está relacionada con altos niveles de satisfacción laboral y compromiso de los trabajadores, lo que a su vez se convierte en un mejor rendimiento y una mayor eficiencia en la organización Schneider et. al, (2013). Por consiguiente, un informe de la Organización Internacional del Trabajo (2019) resalta que un clima laboral puede fomentar la colaboración, comunicación y motivación, lo demuestra un gran progreso en el trabajo en equipo y reduce el ausentismo y la rotación de los trabajadores, por ello se indica que el clima laboral es importante para las empresas ya que esta permite reconocer si existe algún desacuerdo, mal funcionamiento de la empresa o de ser el caso detectar

cual es el buen desenvolvimiento de los trabajadores y el desarrollo adecuado de las organizaciones.

### **1.1.2. Dimensiones de Clima Laboral**

Alcalá (2011) plantea 9 dimensiones de clima laboral las cuales se basa en ejemplos de motivación laboral y permiten detectar el clima organizacional, las cuales explicaron de la siguiente manera:

En primer lugar, se encuentra la dimensión de estructura, esta muestra cual es la percepción de los trabajadores de la empresa en cuanto a tramites, limitaciones y procedimientos por los que pasan para realizar su trabajo, mide a la organización en la burocracia. En segundo lugar, está la dimensión de responsabilidad, la cual indica el punto de vista de los trabajadores con respecto a su autonomía y a la toma de decisiones para poder desarrollar sus funciones con supervisión y consulta a los mismos así realizar funciones y tomar decisiones. A su vez la tercera dimensión de recompensa, esta señala lo que han captado los trabajadores, mide la existencia de justicia en las recompensas, es decir si se utiliza más el premio que el castigo. Seguida por la dimensión de riesgos, la cual indica los desafíos presentados en el trabajo percibidas por los empleados, mide si la empresa toma riesgos calculados para lograr los objetos propuestos. Y a su vez, está la dimensión de relaciones, la cual muestra la percepción de los trabajadores respecto al clima laboral agradable con buenas relaciones sociales entre compañeros y jefes con subordinados. Además, la dimensión de cooperación señala la percepción de los trabajadores acerca de la ayuda por parte de los jefes o directivos y sus compañeros, aquí

se mide el apoyo que existe en los niveles superiores como inferiores. Además, la séptima dimensión que es estándares de desempeño, la cual señala la percepción de los trabajadores acerca de la preocupación y empeño que pone la empresa sobre las normas de rendimiento. Y a su vez, la octava dimensión es de conflictos, esta muestra la percepción de los trabajadores respecto con los jefes, mide si son receptivos a las ideas y propuestas de los empleados y así también con la rapidez que atacan los problemas surgidos. Por último, se encuentra la dimensión de identidad, la cual indica la percepción de los trabajadores de la pertenencia que sienten con la organización y un elemento importante, valioso dentro del grupo, es compartir la misión personal con la organización.

Además, Alcalá (2011) indica que se debe considerar la importancia de un clima laboral en una organización, ya que se puede realizar un buen trabajo en grupo y lo más importante es una buena motivación para los trabajadores y así la empresa puede cumplir los objetivos, misión y visión.

### **1.1.3. Tipos de Clima Laboral**

Guzmán (2021) manifiesta que existen tipos de clima laboral en una organización que nos permite saber qué tipo de líder existe y poder reconocer la diferencia de un buen clima laboral con uno malo, a continuación, se describen los tipos de clima laboral:

En primer lugar, se encuentra un clima laboral autoritario, este tiene su origen en las jerarquías o en empresas familiares, estas poseen poca flexibilidad cuando se trata del bienestar laboral un trabajador, es decir que la dirección no tiene fe en la labor realizada de sus empleados además de una comunicación inexistente, seguido de un clima laboral

paternalista, este tiene su origen en las empresas más estructuradas ya que tienen relaciones más formales entre jefes o dirección con los empleados, la comunicación entre ellos es casi nula. En tercer lugar, se encuentra el clima laboral constructivo, este demuestra que la dirección confía en los empleados y lo importante es que valora el trabajo realizado, su comunicación es amplia y trata de temas necesarios para mantener un adecuado clima laboral. Finalmente, se encuentra el clima participativo, en el que no existe jerarquía vertical, sino horizontal, la dirección cree en sus trabajadores y toma en cuenta sus opiniones para tomar decisiones importantes de la organización y generar una buena motivación junto a un buen clima laboral.

## **1.2. Motivación Laboral**

Según Vargas (2012) señala que la motivación laboral es una cualidad de la psicología humana que aporta al compromiso de la persona, por ello, es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los trabajadores hacia la ejecución de objetivos esperados. A su vez, Gómez et al. (2014) opinan que se conoce como motivación a todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano y en recursos humanos se denomina como motivación al deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o realizar el máximo esfuerzo para realizar las actividades designadas. Seguidamente Córdova (2018) descubrió una corta relación positiva entre la motivación laboral y compromiso organizacional, con esto da significado a la motivación laboral fomenta a los trabajadores el deseo de ser parte de la organización y perdurar como miembro, sentirse identificado en la misma y mediante sus funciones ser informante en su círculo social.

En otras palabras, se puede ver que la motivación laboral para Vargas (2012) y Córdova (2018) concuerdan con que su significado se inclina más al compromiso de la persona para cumplir los objetivos en una organización. Por el contrario, Gómez y Cardy (2014) opinan que la motivación impulsa el comportamiento humano para obtener una recompensa. Para finalizar, con los conceptos anteriores se llega a la conclusión que la motivación se relaciona con el comportamiento humano y es como un impulso generado para lograr una meta o tarea establecida en la organización para así reconocerse y sentirse parte de ella. Como dato adicional, Maslow (1943), manifiesta que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas, sino que existen niveles de jerarquía haciendo que los humanos reaccionen de conformidad, estableciendo que la motivación está en función de la satisfacción que debe lograrse principalmente.

### **1.2.1. Importancia de Motivación Laboral**

Según Robbins (2005) manifiesta que la importancia de tener una motivación laboral representa uno de los mayores desafíos que se enfrentan los gerentes ya que su expectativa es que los empleados aporten su máximo rendimiento para alcanzar los objetivos de la organización, puesto que, esta tarea es de suma importancia y exige una atención constante por parte de los responsables ya que influye en el rendimiento y productividad de la organización.

### **1.2.2. Necesidades y Factores Motivacionales**

Maslow (1943), define la motivación humana en función de una variedad de necesidades las cuales son: En primer lugar, están las necesidades fisiológicas, estas representan las primeras necesidades que surgen en las personas y su cumplimiento debe ser primordial para asegurar la supervivencia. En segundo lugar, está la necesidad de seguridad, esta tiene su origen una vez cumplidas las necesidades anteriores y se centran más en la satisfacción en el futuro. Por otro lado, se encuentra la necesidad de pertenencia y amor ya que buscan la satisfacción a futuro. Seguido de la necesidad de estima, estas se centran más en un deseo de realización, fuerza, suficiencia y también conduce a sentimientos de ser útil y necesario. Por último, está la necesidad de autorrealización, se centra más en llegar a ser lo que la persona se propone, tener paz consigo mismo.

Gan y Triginé (2015) presentan factores motivacionales como el autoconocimiento, la confianza, reconocimiento del trabajo, confirmación de fin de obra, logro o cumplimiento, capacidad de hacer cosas interesantes, rendición de cuentas y abordar nuevos desafíos que evolucionan, estos contribuyen al desarrollo de nuevas actividades encaminadas al logro de las metas y tareas. Por otro lado, García et al. (2023) exponen dos factores que influyen en la motivación laboral el primer factor es el extrínseco, este proviene del entorno laboral, el cual no está directamente relacionado con el trabajo, existen algunos ejemplos como: la remuneración, condiciones de trabajo, reconocimiento de un trabajo bien hecho y el desarrollo profesional. El segundo factor es el intrínseco este factor produce motivación del propio trabajador ya que están relacionados con el contenido del trabajo, por ejemplo, el aprendizaje, sentido de logro, interés por el trabajo.



### **1.3. Objetivos de una Organización**

Ortega (2023) expresa que los objetivos de una organización son aquellas metas las cuales una organización se propone alcanzar, ya sean de corto, mediano y largo plazo, estos objetivos planteados ayudan a designar las políticas y recursos organizacionales y expone que para tener una buena definición de los objetivos organizacionales se deben tener en cuenta algunos instrumentos los cuales son: análisis DAFO, visión empresarial, objetivos SMART y hablar con los empleados y pedir aportaciones para los objetivos. Sin embargo, Robbins et al. (2017) manifiestan que los objetivos organizacionales son avisos de resultados específicos que se espera lograr en un determinado periodo y estos ayudan a enfocar los esfuerzos y recursos de la organización hacia resultados concretos. Por otro lado, García (2023) indica que los objetivos son un conjunto de actividades internas de la organización para cumplir las metas planteadas y se convierten en fines menores que se consiguen para lograr el fin máximo. Conociendo los conceptos planteados por los autores citados se llega a la conclusión que los objetivos de una organización representan "lo que se desea en un futuro" y se lucha por alcanzar esto contiene misiones, metas, propósitos, cuotas y plazos.

De acuerdo con el artículo publicado por el equipo editorial et al. (2023), existen características de los objetivos organizacionales, los cuales con: medibles, indican que los objetivos deben ser cuantitativos con límite de tiempo. Además, se encuentra la característica de claridad, este señala que un objetivo debe estar definido sin tener ninguna duda en los responsables que participen en el logro de estos. Por otro lado, está la característica de alcanzables, estos objetivos deben ser alcanzables dentro de las

posibilidades de la empresa. Además, la característica desafiante, es retadora pero realista es decir que sea un reto para su cumplimiento. Sin embargo, las características realistas consideran las condiciones y circunstancias en que se cumplirán los objetivos responsables considerando el entorno, recursos y capacidad de la empresa. Seguida de, la característica flexible, este debe ser flexible para la respectiva modificación según las circunstancias lo ameriten. Finalmente, las características coherentes estos deben ser coherentes sin contradecirse, estos deben tender una redacción con un verbo en infinitivo al principio.

Según Ortega (2023) para definir los objetivos en una organización lo primero que se debe realizar es implantar objetivos transparentes, para que los empleados tengan un mejor punto de vista para realizar sus labores. Para esto se debe tener en cuenta el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) ya que permitirá analizar y reconocer la situación de la organización ya sea interna y externa ya que con los resultados obtenidos se podrá diseñar estrategias y planes de acción para la empresa.

Se debe asegurar la identificación de tendencias del sector y establecer los objetivos organizacionales basándose en un futuro. Otro punto a tomar en cuenta es la visión que se tiene en la empresa, ya que la visión puede ajustarse a medida que la empresa evoluciona y se desarrolla, siempre mantendrá el objetivo general. Para finalizar, Ortega (2023) manifiesta que para establecer objetivos organizacionales es una tarea desafiante y más es medirlos y alcanzarlos, para eso se recomienda reconocer la importancia de los objetivos e implantar una comunicación coherente para su revisión y evaluación, también es esencial mantener a los trabajadores comprometidos con la visión y misión ya que estos

son indispensables para alcanzar los objetivos que se planteen, también se debe tomar en cuenta la voz del empleado ya que este es la clave para definir los objetivos.

### **1.3.1. Importancia de los Objetivos Organizacionales**

Ortega (2023) indica que la importancia de objetivos organizacionales se centra en la fase de planificación, la dirección de la empresa establece los objetivos y comunica a los empleados. Estos objetivos se convierten en el principal impulsor de la empresa y pueden abarcar diversas metas, como obtener y retener una cuota en un mercado, mejorar la calidad de los productos, aumentar la rentabilidad o alcanzar niveles óptimos de empleo.

### **1.4. Niveles de los Objetivos Organizacionales**

Dravenche (2021) indica que los objetivos se pueden clasificar en tres niveles, el nivel superior, indica que los gerentes se responsabilizan de la toma de decisiones que pueden afectar a la empresa, además, el enfoque de los gerentes está en implantar los objetivos de la organización para ser alcanzados. Seguido del nivel intermedio o táctico, este nivel, en este se encuentran los gerentes de sucursales y departamentos, su papel implica la implementación de planes organizacionales con políticas y objetivos establecidos por los altos mandos y por último se encuentra el nivel inferior u operativos, en este nivel los gerentes se centran en supervisar a los empleados, supervisores, gerentes. Su función es optimizar los procesos operativos y asegurar que las tareas se realicen con eficacia.

Por lo tanto, cada nivel juega un papel importante en la planificación de la organización, analizando situaciones, estableciendo objetivos, formulando estrategias y desarrollando planes de acción para cumplir los objetivos propuestos, ya que son esenciales para el éxito de la empresa, por añadidura, existen tipos de objetivos en una organización, los cuales proponen diversos autores utilizando diferentes enfoques, uno de los más sobresalientes, es el propuesto por Peter Ducker los cuales son: metas de mercado, metas de rendimiento financiero, metas de recursos, metas de innovación, metas de productividad, metas de desarrollo productivo, metas de actitudes y desempeño de los empleados y metas de responsabilidad social y comportamiento ético. (Mulder et al. 2010).

Según investigaciones recientes realizadas por Mulder et al. (2010) manifiesta que existen tipos de objetivos organizacionales, por lo tanto, estos se basan en su proyección en el tiempo, específicamente, en la historia de la organización. De esta manera, se pueden identificar tres categorías distintas. En primer lugar, están los objetivos de largo plazo, estas están diseñados para cumplirse en un tiempo lejano, son conocidos como objetos estratégicos, ya que guían los objetivos de mediano y corto plazo. Seguido de los objetivos de mediano plazo, son conocidos como como objetivos tácticos, están situados en una etapa intermedia entre los objetivos de largo y corto plazo. Finalmente, están los objetivos de corto plazo, estos deben cumplirse de manera inmediata, en un periodo menor a un año, diseñadas para abordar situaciones puntuales cercanas a un tiempo determinado.

## **1.5. Comportamiento Organizacional**

McShane y Vong (2019) manifiestan que el comportamiento organizacional es el estudio de como las personas se desenvuelven dentro de las organizaciones y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización, además, se ocupa de la gestión del comportamiento humano en el contexto de las organizaciones. Al igual que, Robbins y Judge (2018) indican que el comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de la organización. Por ende, estos cuatro autores coinciden en que el comportamiento organizacional es el estudio del individuo y su desenvolvimiento en el entorno laboral.

En resumen, los conceptos presentados con anterioridad proporcionan una visión general del concepto de comportamiento organizacional y cómo se enfoca en comprender la conducta humana dentro de las organizaciones y su impacto en el rendimiento y la eficacia organizacional, dicho de otra manera, el campo del comportamiento organizacional sigue evolucionando, y diferentes autores pueden enfatizar algo diferentes en sus definiciones. Por ende, el comportamiento organizacional estudia la conducta de los trabajadores que laboran en empresas y otras entidades, para crear una mayor eficacia en los grupos colectivos de trabajo y en la organización. Por lo tanto, al examinar los niveles de comportamiento laboral que forman parte del proceder organizacional, buscan alternativas para determinar en qué medida se puede mejorar el clima laboral, en este sentido, el estudio del comportamiento humano en el desarrollo de las tareas asignadas

por los jefes inmediatos establece mecanismos que fomentan la participación común de todos los empleados con el fin de asegurar una comunicación adecuada y eficaz que genere un clima laboral adecuado.

### **1.5.1. Importancia del Comportamiento Organizacional**

Yáñez S, (2018) manifiesta la importancia del comportamiento organizacional se enfoca en analizar en cómo los factores sociales y ambientales influyen en el desempeño de los trabajadores. El éxito de una organización y mejora de la eficacia y eficiencia del personal están ligados a la forma en que las personas interactúan, se comunican y colaboran. Además, el comportamiento organizacional puede contribuir a alcanzar diversos objetivos relacionados con el ambiente laboral, como mejorar la comunicación interna y tener un ambiente de trabajo cómodo para poder cumplir los objetivos propuestos de la empresa.

### **1.5.2. Componentes y Niveles**

Velázquez (2020) indica que el comportamiento organizacional tiene sus componentes los cuales son esenciales para poder identificar el comportamiento organizacional. Dicho de otro modo, en primer lugar, se encuentra el componente de liderazgo, el cual afecta si existe un adecuado liderazgo en este se notará la diferencia con un comportamiento organizacional positivo y este aumentará la motivación, seguido del componente de personalidad, este afecta directamente en cómo el empleado se desenvuelve en su entorno de trabajo. Por último, está el componente de poder, este ayuda

a la comprensión adecuada de como emplear la autoridad y la política en forma independiente en constancia con las normas laborales.

Además, el mismo autor mencionado con anterioridad manifiesta que el comportamiento organizacional envuelve ciertos niveles que permiten distribuir los comportamientos que tiene cada trabajador en la empresa y saber qué tipo de psicología interviene en cada nivel, con esto el primer lugar se encuentra el nivel individual, el cual engloba la psicología organizacional y la comprensión del comportamiento humano y la respuesta a los incentivos. Seguido del nivel grupal, este se involucra en la psicología social y los conocimientos para entender la interacción humana. Por último, está el nivel organizacional, el cual aplica la teoría de la organización para realizar análisis y estudiar como las empresas se relacionan entre sí.

En esta parte del marco teórico, se ha explorado y analizado con detalle una gran cantidad de estudios, teorías y enfoques importantes relacionados con Influencia del clima laboral en la motivación de los objetivos de una organización de Cuenca. Además, en el desarrollo de esta investigación, hemos identificado puntos clave y establecido conexiones importantes ente clima laboral, motivación laboral, objetivos de una organización y comportamiento organizacional.

Al finalizar esta revisión a profundidad, es oportuno resaltar las conclusiones más importantes que surgen de esta investigación, empezando por el clima laboral, en este tema de ha destacado su importancia como un factor importante en el bienestar y rendimiento de los empleados. Además, un ambiente laboral adecuado favorece la

satisfacción y compromiso del personal, contribuyendo a una mejor productividad y retención del talento. Por otro lado, se puede observar que la motivación laboral es indispensable para impulsar el desempeño y la eficacia en el trabajo, por lo tanto, la comprensión de los diferentes puntos de vista y teorías de la motivación proporcionan herramientas importantes para la mejora del rendimiento y entrega de los empleados al realizar sus labores. Asimismo, la fijación de objetivos laborales claros es esencial para el logro de resultados positivos en las empresas. De modo que, la alineación de los objetivos individuales y organizacionales favorezca al sentido de dirección y propósito en el trabajo. Por último, el comportamiento organizacional engloba el estudio de lo interpersonal y grupal del trabajador dentro de una empresa, por ello un correcto entendimiento del comportamiento humano en lo laboral facilita el diseño de estrategias para la mejora de la comunicación, colaboración y adaptabilidad organizacional. En conjunto, el análisis de estos temas ha permitido entender la interrelación y relevancia de cada uno de los temas en el ámbito laboral.

Por añadidura, el clima laboral, motivación, objetivos y comportamiento organizacional son aspectos interconectados que influyen en el éxito de una organización. En otras palabras, la aplicación adecuada de estos elementos es importante para el desarrollo de una gestión de recursos humanos efectiva y una organización fuerte.



## **CAPÍTULO 2.**

### **2. Objetivo General**

Analizar la influencia del clima laboral y motivación en los logros de objetivos organizacionales de la empresa.

#### **2.1. Objetivos Específicos**

Evaluar el clima organizacional de la empresa de la ciudad de Cuenca.

Detectar los niveles de motivación para los logros de objetivos más relevantes.

Relacionar el impacto del clima laboral en la motivación de logros de objetivos en la organización de la ciudad de Cuenca.

#### **2.2. Metodología**

El siguiente estudio se realizó en la empresa la Roca Pega Plus, es una empresa productora de materiales para la construcción radicada en la ciudad de Cuenca. Con más de 8 años de experiencia en el mercado local y nacional, se ha consolidado como una de las principales marcas de morteros, adhesivos y porcelanato. Además, se enfoca en satisfacer las necesidades del constructor y consumidor, otorgando el sello de garantía que la caracteriza. La empresa cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados y comprometidos con la calidad y el servicio al cliente. Su objetivo es brindar a sus clientes los mejores productos y soluciones para sus proyectos de construcción.

### **2.2.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo ya que se aplicaron encuestas y análisis de datos con un tipo de estudio correlacional por la relación clima laboral y motivación laboral. Además, tiene un corte transversal por la recopilación de información en un tiempo establecido.

### **2.2.2. Participantes**

Esta investigación fue aplicada al personal de la organización que en su total son 12 trabajadores incluyendo administrativos y obreros con un margen de participantes encuestados entre los 26 a 45 años, además el tiempo laborando en la empresa rodea entre los 4 a 7 años, con un muestreo probabilístico derivado aleatorio simple.

Además, se realizó el criterio de inclusión a todos los trabajadores que han laborado más de tres meses, junto con un criterio de exclusión de los trabajadores que no han aprobado el periodo de prueba.

### **2.2.3. Instrumentos**

#### **Medición del Clima Laboral**

El instrumento aplicado para la medición de clima laboral fue el cuestionario de COPEME, realizada en Perú por el consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa primera edición lanzada en el 2009.

COPEME (2009) manifiesta que la importancia de esta encuesta es la necesidad de medir el clima laboral en todas las organizaciones para así determinar el grado de satisfacción del cliente y así tomar las medidas necesarias para corregir los factores que impiden desarrollar bien las actividades de los trabajadores.

Este cuestionario consta de dimensiones de problemática del comportamiento organizacional, bases de conducta del individuo, actitudes, percepción, aplicación de la percepción del comportamiento organizacional, satisfacción, motivación en el trabajo, efectos de la satisfacción laboral, pasos para aplicar una estrategia de mejora de satisfacción y motivación, segmentación de la fuerza laboral, identificación de factores clave de satisfacción y motivación y por último medición de satisfacción en el trabajo. Así también, consta de 26 preguntas desarrolladas de manera dicotómica para poder detectar todas las dimensiones mencionadas con anterioridad las cuales se clasifican en los dos ejes principales empresa y persona.

## **Medición de Motivación laboral**

El instrumento aplicado para la medición de motivación laboral fue el cuestionario de MacClelland este contribuye significativamente a la comprensión de la motivación en entornos de la organización con un enfoque de personalidad.

McClelland (1953) manifiesta que las personas motivadas por el éxito muestran mayor eficacia cuando perciben una probabilidad de éxito del 50-50. Además, El cuestionario está asociado con la motivación de logro de objetivos de McClelland, este consta de 53 ítems presentados en situaciones estructuradas, cada una de estas consta de tres alternativas de respuesta, las cuales permiten identificar los aspectos motivacionales de cada colaborador y determinar en qué nivel se encuentran. Sin embargo, este test abarca tres niveles de necesidades identificadas como logro ya que este refleja el impulso por destacar, alcanzar normas establecidas y luchar por el éxito. Seguido de la necesidad de poder, este está relacionado con la necesidad de influir en el comportamiento de otros y por último la necesidad de afiliación, este está asociada al deseo de mantener relaciones amistosas e interpersonales.

## **Objetivos de la Organización**

Para la obtención de los resultados de los objetivos de la organización se realizó tres preguntas basadas en objetivos planteados a corto, mediano y largo tiempo, las cuales nos permitieron relacionar el clima laboral y la motivación laboral, las preguntas están compuestas por tres opciones de respuesta en la que cada una se encuentran dimensiones de logro, poder y afiliación.

Una vez aplicada estas encuestas en la organización, permitió medir el clima laboral junto con motivación y objetivos de la organización, además se requirió del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que la investigación no sea tomada a la ligera.

### **2.2.4. Análisis de datos**

Los datos obtenidos de las encuestas aplicadas se obtuvieron mediante la plataforma Microsoft Forms, el cual brindó en una hoja de Excel las respuestas en formato de cálculo para así realizar los cálculos estadísticos de manera eficiente con fórmulas adecuadas para cada encuesta aplicada, ya que con anterioridad el test de clima laboral, motivación y las preguntas de objetivos de la organización se adjuntó en un solo documento para que así los trabajadores tengan mayor facilidad para responder.

Para el análisis de clima laboral que se encuentra en la primera sección de la encuesta el análisis de datos fue realizado mediante la guía de calificación del test y así obtener los resultados respectivos. Por otro lado, en la segunda sección del aplicativo se encuentra el test para medición de estilos de motivación laboral, para el análisis de este

test se aplicó el formato calificativo correspondiente, para finalizar, en la última sección se encuentra las preguntas correspondientes a los objetivos de la organización las cuales nos permiten relacionar influencia del clima laboral en la motivación para la consecución de objetivos de la organización.

### **2.2.5. Procedimiento**

Para la aplicación de esta investigación se tuvo contacto con el administrador principal de la empresa La Roca Pega Plus, el cual se estableció un cronograma tomando en cuenta los tiempos de los trabajadores sin interrumpir el horario de trabajo. Además, antes de realizar la aplicación del test se brindó una breve capacitación en la cual se indicó la manera correcta de resolver el aplicativo ya que este se lo hizo en la plataforma Microsoft Forms, una vez terminada la pequeña capacitación los trabajadores procedieron a realizar el test, lo cual les tomó alrededor de unos 15 minutos, las respuestas se obtuvieron en un lapso de dos días laborables, una vez obtenidos los resultados se procedió a realizar el análisis de datos.

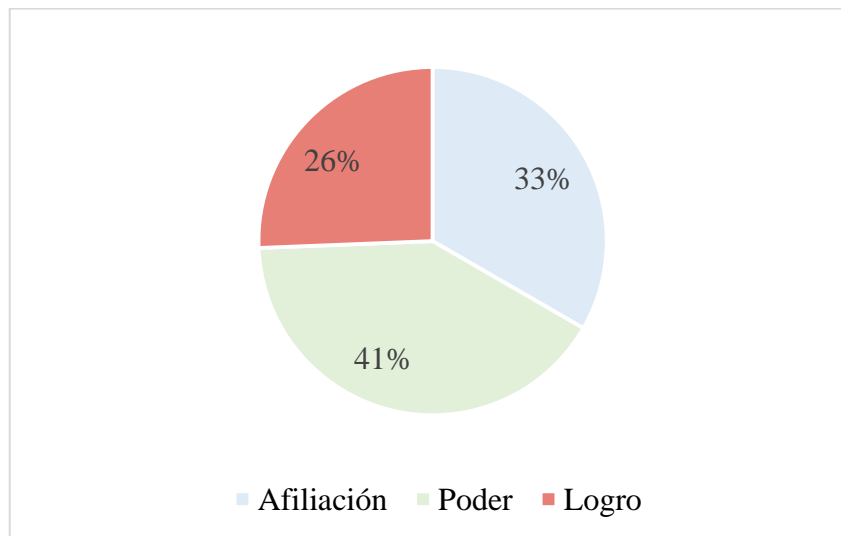
## CAPÍTULO 3.

### 3. RESULTADOS

Una vez aplicadas las encuestas a las 12 personas de la empresa, se obtuvo la respectiva información para realizar el levantamiento de datos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos después del análisis de clima laboral, motivación laboral y objetivos de la organización, con su respectiva interpretación y seguimiento de los resultados finales con la relación influencia del clima laboral en la motivación de objetivos.

**Figura 1:** *Análisis de Estilos de Motivación*

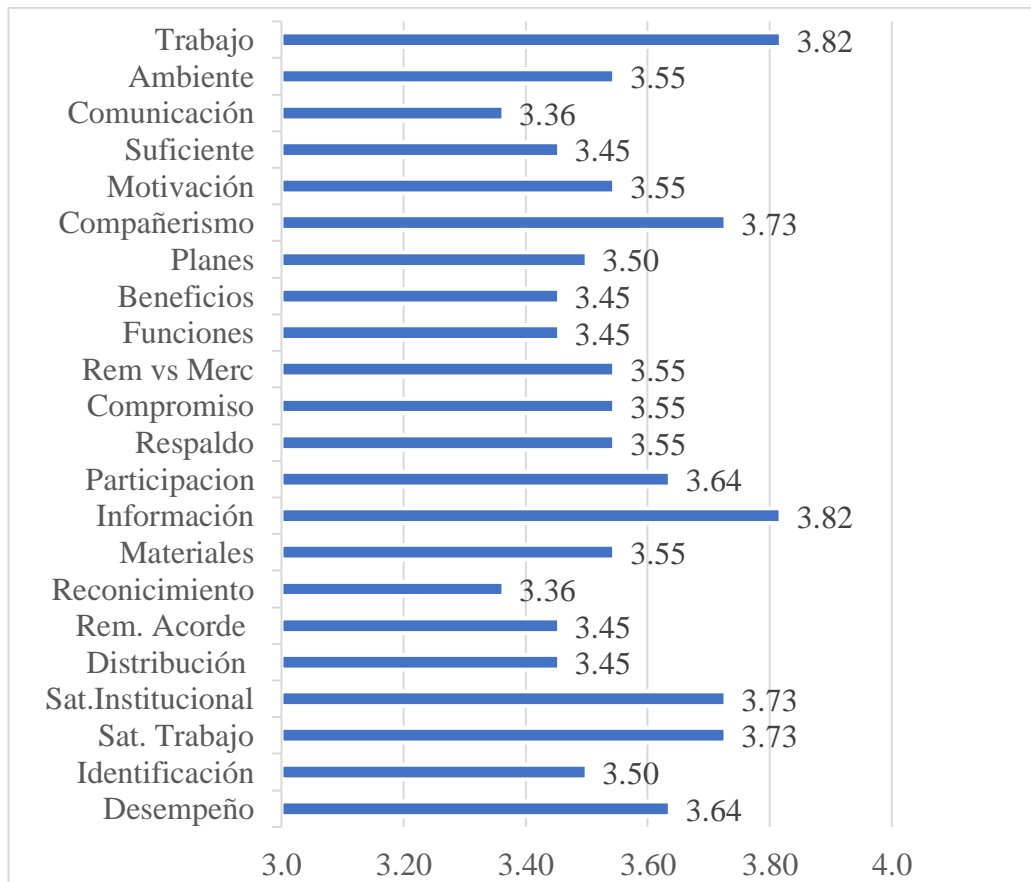


*Nota:* En la figura se encuentra los resultados de aplicación del cuestionario de motivación.

En la figura 1 se presenta el porcentaje de estilos de motivación laboral, los resultados indican el conteo de cada necesidad siendo logro con un 26%, poder con un

41% y afiliación con un 33%. Cabe señalar que la dimencion con mas alto puntaje es el de poder.

**Figura 2: Análisis de Clima Laboral**

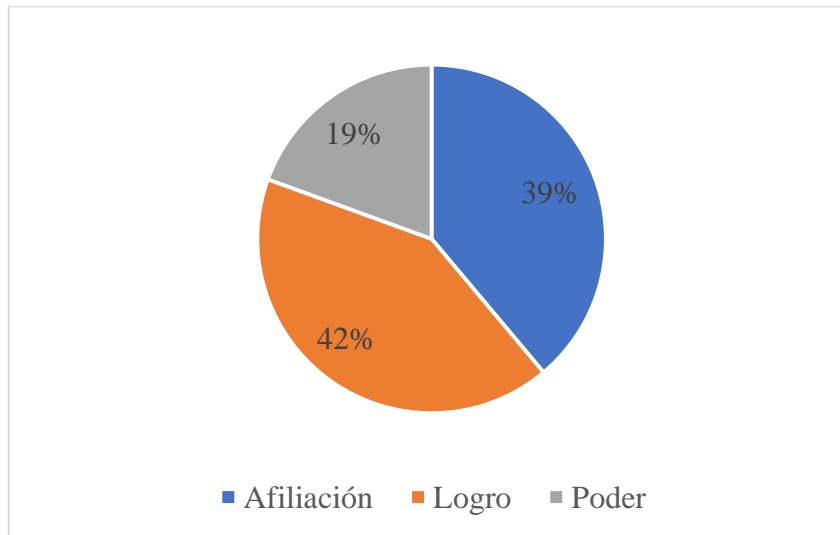


*Nota:* Los datos de color rojo muestran las fallas que tiene la empresa.

En la figura 2 se observa los resultados de clima laboral, en esta se muestra cada una de las dimensiones de esta encuesta con su respectivo total, además en este análisis se ocupó la formula porcentaje ya que en esta aplicación se enumeró cada opción de respuesta permitiendo realizar la calificación, así el resultado muestra un clima adecuado con porcentajes mayores a 3,36, sin embargo, en las dimensiones de reconocimiento y comunicación obtienen puntajes bajos.



**Figura 3:** *Objetivos de la organización*



*Nota:* En esta figura se se aprecia cómo los objetivos de la organización afecta a los trabajadores.

En la figura 3 observa el total de objetivos de la organización en la cual se realizaron preguntas basadas en los objetivos que tiene la empresa y en las necesidades de logro, poder y afiliación para poder realizar la relación entre clima laboral y motivación. En el análisis de datos de esta encuesta se obtuvieron los resultados con una afiliación del 39%, con un logro de 42% y finalmente con un poder del 19%.

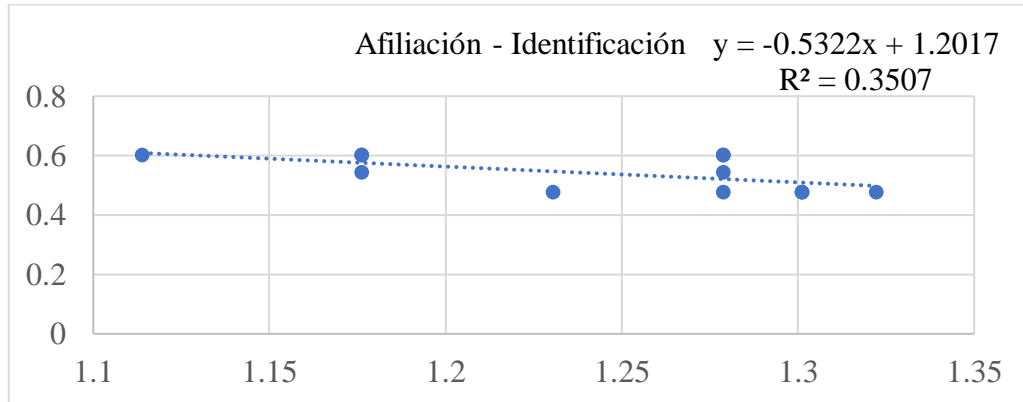
**Tabla 1:** *Tabla de relación con motivación y objetivos.*

Total Motivación		Total Objetivos	
Afiliación	33%	Afiliación	61%
Poder	41%	Poder	24%
Logro	26%	Logro	15%

*Nota:* En la tabla se presenta la relación de motivación con objetivos de la organización con sus porcentajes.

En la tabla 1 muestra la relación de motivación con los objetivos de la organización, ya que en el total de objetivos se logra evidenciar un cambio de motivación ya que aquí se realizaron las preguntas basadas en los objetivos de la empresa con un cumplimiento de corto, mediano y largo plazo, además se evidencia que en la necesidad de afiliación se tiene un total de 61%, al igual que de poder, en el cual se tiene un total de 24% y finalmente en logro con un total del 15% a comparación del total de motivación.

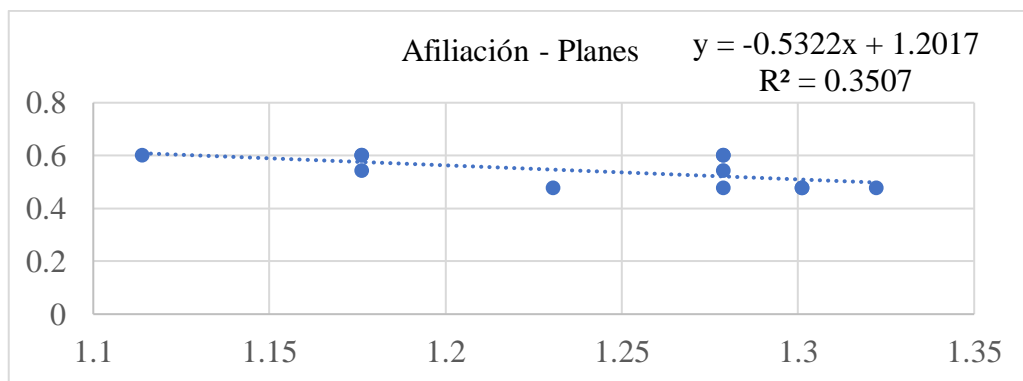
**Figura 4 : Analisis de Afiliación e Identificación**



*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de afiliacion e identificacion.

En la figura cuatro se muestra el análisis entre afiliación e identificación siendo el eje x afiliación y el eje y identificación, así mismo se muestra un -0,53 de proporción de crecimiento, esto indica que existe un gran cambio en x pero tiene un cambio pequeño en y.

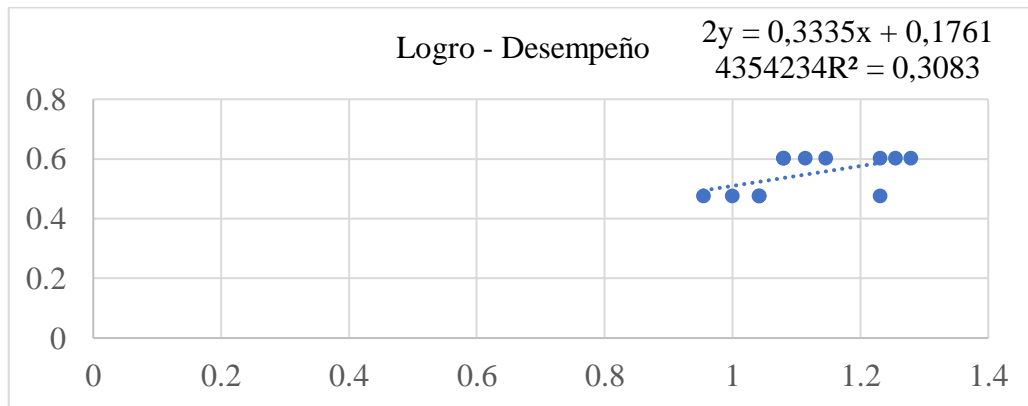
**Figura 5: Analisis de Afiliación y Planes**



*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de afiliacion y planes.

En la figura cuatro se muestra el análisis entre afiliación y planes siendo el eje x afiliación y el eje y planes, así mismo se muestra un -0,53 de proporción de crecimiento, esto indica que existe un gran cambio en x pero tiene un cambio pequeño en y.

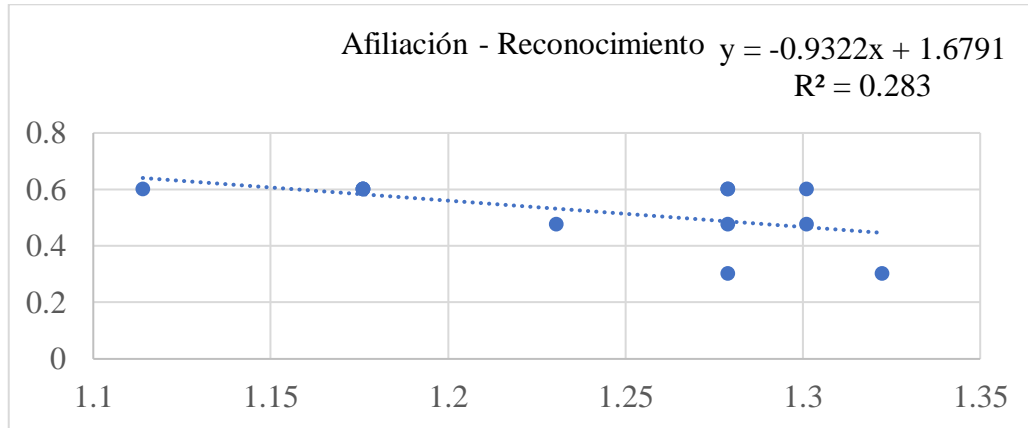
**Figura 6:** *Analisis de Logro y Desempeño*



*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de logro y desempeño

En la figura cuatro se muestra el análisis entre logro y desempeño siendo el eje x logro y el eje y desempeño, así mismo se muestra un 0,33 de proporción de crecimiento, esto indica que existe un cambio pequeño en x pero tiene un cambio grande en y.

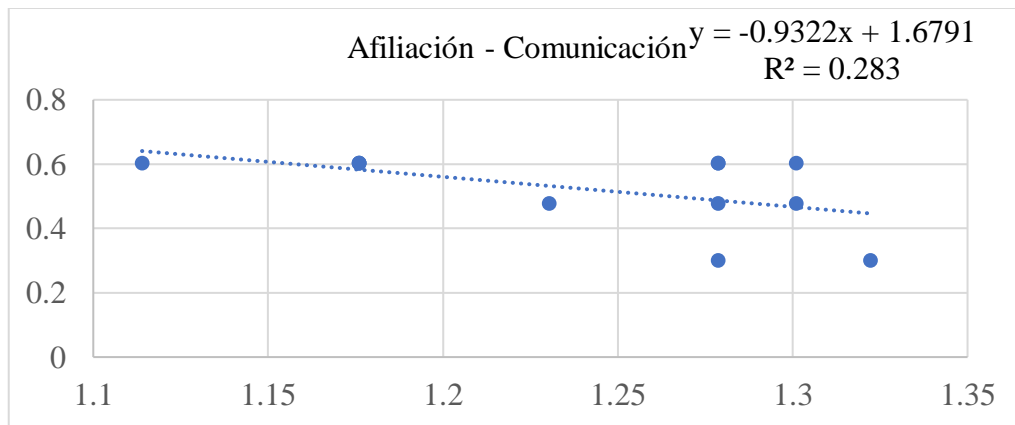
**Figura 7:** Analisis de Afiliación y Reconocimiento



*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de afiliacion y reconocimiento.

En la figura cuatro se muestra el análisis entre afiliación y reconocimiento siendo el eje x afiliación y el eje y reconocimiento así mismo se muestra un -0,93 de proporcion de crecimiento, esto indica que existe un gran cambio en x pero tiene un menor cambio en y.

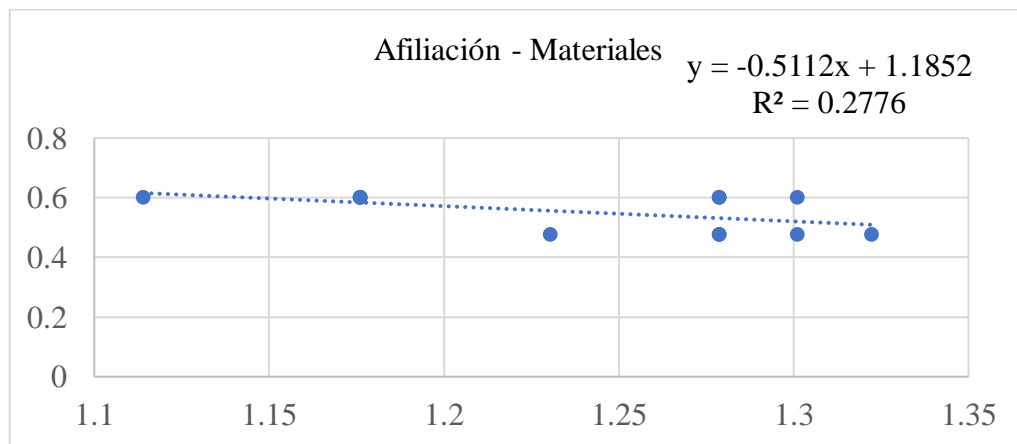
**Figura 8:** Analisis de Afiliación y Comunicación



*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de afiliacion y comunicación.

En la figura cuatro se muestra el análisis entre afiliación y comunicación siendo el eje x afiliación y el eje y comunicación así mismo se muestra un -0,93 de proporción de crecimiento, esto indica que existe un gran cambio en x pero tiene un menor cambio en y.

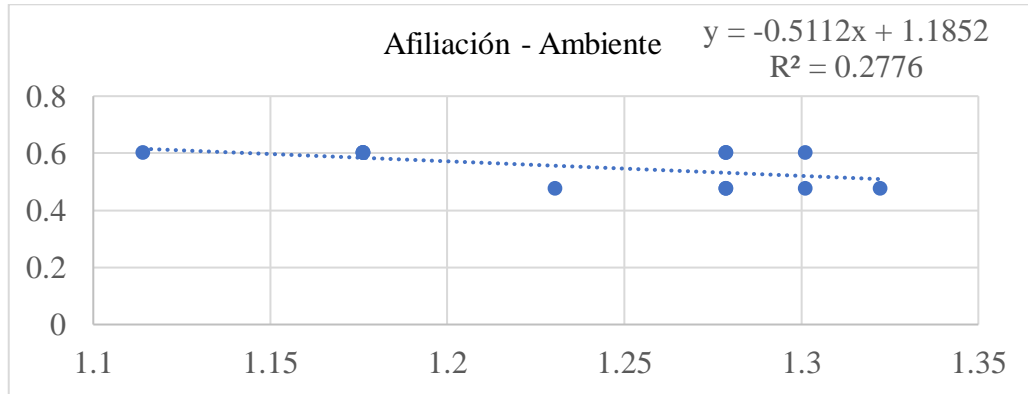
**Figura 9:** Analisis de Afiliación y Materiales



*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de afiliacion y materiales.

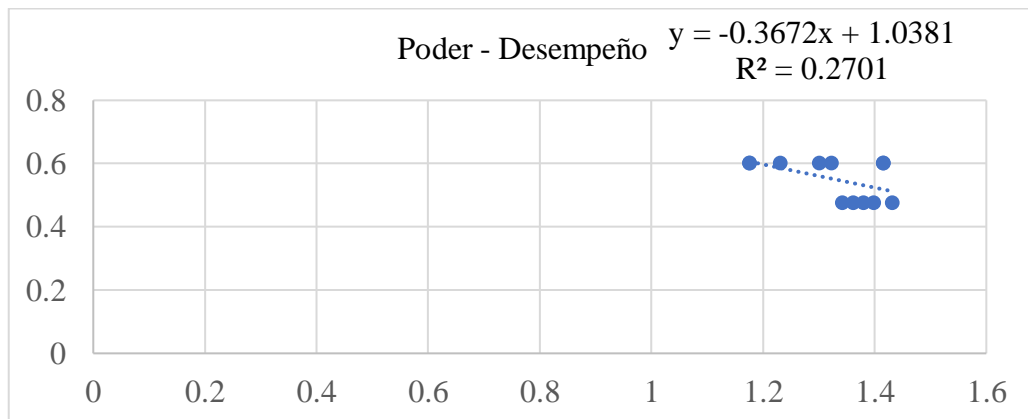
En la figura cuatro se muestra el análisis entre afiliación y materiales siendo el eje x afiliación y el eje y materiales así mismo se muestra un -0,51 de proporción de crecimiento, esto indica que existe un gran cambio en x pero tiene un menor cambio en y.

**Figura 10:** Analisis de Afiliación y Ambiente



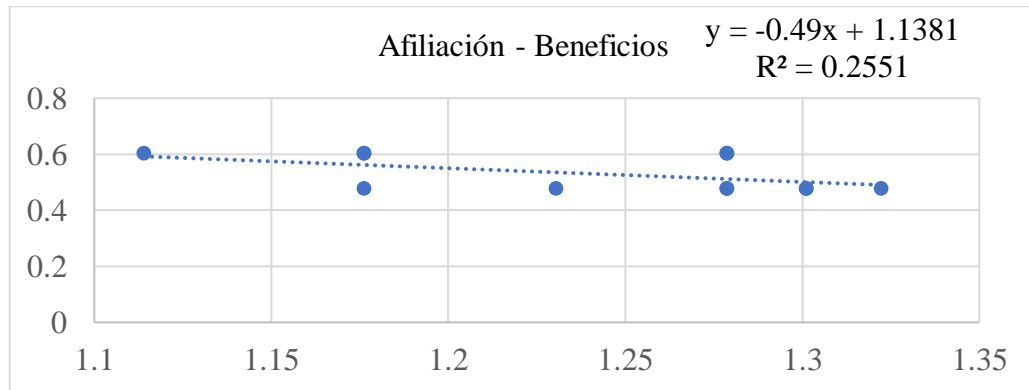
*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de afiliacion y ambiente. En la figura cuatro se muestra el análisis entre afiliación y ambiente siendo el eje x afiliación y el eje y ambiente así mismo se muestra un -0,51 de proporcion de crecimiento, esto indica que existe un gran cambio en x pero tiene un menor cambio en y.

**Figura 11:** Analisis de Poder y Desempeño



*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de poder y desempeño. En la figura cuatro se muestra el análisis entre poder y desempeño siendo el eje x poder y el eje y desempeño así mismo se muestra un -0,36 de proporcion de crecimiento, esto indica que existe un gran cambio en x pero tiene un menor cambio en y.

**Figura 12:** *Analisis de Afiliación y Beneficios*



*Nota:* En la figura se presenta el analisis representativo de afiliación y beneficios.

En la figura cuatro se muestra el análisis entre afiliación y beneficios siendo el eje x afiliación y el eje y beneficios así mismo se muestra un -0,49 de proporción de crecimiento, esto indica que existe un gran cambio en x pero tiene un menor cambio en y.



## DISCUSIÓN

El figura 4 expresa el análisis de datos, en el cual se puede observar que existe un -0,53 esto indica que la necesidad de afiliación está afectando a la dimensión de identificación en los trabajadores, con esto se percata de los empleados tienen una inclinación hacia los objetivos de logro con un 42% como se observa en la figura 3 del mismo modo Vargas (2012) señala que la motivación laboral orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los trabajadores hacia la ejecución de objetivos planteados, de igual forma en el figura 5 se muestra un -0,53 lo cual indica que existe un gran cambio en la dimensión de planes por una inclinación no muy grande a la necesidad de afiliación, esto se debe a que los trabajadores priorizan los objetivos de logro con un 42% como se demuestra en la figura 3, agregando a lo anterior Gómez et al. (2014) opinan que la motivación con su necesidad de afiliación, es el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o realizar el máximo esfuerzo para realizar las actividades designadas. Por otro lado, en la figura 6 existe un 0,33 lo cual muestra un cambio pequeño en la necesidad de logro a comparación de la dimensión de desempeño, esto se debe a que los trabajadores prefieren concentrarse en la necesidad de logro en los objetivos de la organización, como se observa en la figura de igual manera cómo descubrió Córdova (2018) una corta relación positiva entre la motivación laboral y compromiso organizacional, con esto manifiesta que la motivación con su necesidad de logro impulsa a los trabajadores el deseo de ser parte de la organización y perdurar como miembro. Asimismo, en la figura 7 se encuentra un -0,93 esto indica que existe un cambio en la dimensión de reconocimiento ya que existe un poco afiliación por parte de los

trabajadores dado que existe una mayor preferencia hacia los objetivos de logro con un 42% como se observa en la figura 3, así como explican Robbins et al. (2017) que los objetivos organizacionales ayudan a enfocar los esfuerzos y recursos de la organización. Del mismo modo, en la figura 8 está un - 0,93 lo cual muestra una baja en la dimensión de comunicación demostrando que en la necesidad de afiliación existen pocos trabajadores concertados en esta necesidad y con un 42% en logro como se encuentra en la figura 3, existen trabajadores inclinados hacia el cumplimiento de estos objetivos organizacionales, del mismo modo como indica García (2023) que los objetivos son un conjunto de actividades internas de la organización para cumplir las metas planteadas. De igual forma, en la figura 9 muestra un -0,51 lo que indica un descenso de la dimensión de materiales por poca afiliación de los trabajadores ya que, como se puede observar en la figura 3 los trabajadores tienen preferencia a objetivos de la organización de logro con un 42% en logro de la misma manera, Ortega (2023) indica que los objetivos se convierten en el principal impulsor de la empresa y pueden abarcar diversas metas. Del mismo modo en la figura 10 muestra un -0,51 el cual indica una declinación en la dimensión de ambiente en la empresa, puesto que no existe una afiliación al 100% por parte de los trabajadores, por el contrario, existe una preferencia a los objetivos de la organización, específicamente a logro con un 42% como se puede observar en la figura 3, así mismo como manifiestan McShane y Von, G (2019) que el comportamiento organizacional estudia como las personas se desenvuelven dentro de las organizaciones y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización. De igual manera en la figura 11 se observa un -0,36 explica una disminución en la dimensión de desempeño en el cual la necesidad de poder

no está tomada en cuenta por los trabajadores a comparación de los objetivos de la organización con su dimensión de poder con un 42% como se expresa en la figura 3, de tal manera que como indica Sánchez (2013) la relevancia del clima en el comportamiento del ser humano predomina en el que se desenvuelve la persona. Finalmente se encuentra un -0,49 afectado a la dimensión de beneficios, ya que los trabajadores no se centran en afiliación, si no en el de poder con un 42% como se observa en la figura 3, esto concuerda con lo que opinan Gómez et al. (2014) dice que la motivación a todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano, este concepto es asociado con lo presentado anteriormente ya que las necesidades son las más afectadas en la organización.

## **CONCLUSIÓN**

Aparicio y Blanco (2014) manifiestan que un clima laboral de situaciones que rodean a una persona en el entorno laboral, que tiene consecuencias en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores. Además, tener un buen clima laboral ayuda a los trabajadores a cumplir las metas planteadas ya sean de corto, mediano y largo plazo.

Es así como en este estudio se identificó cómo influye el clima laboral en la motivación de los logros de los objetivos de la organización, se determinó que existe una falta de afiliación por consecuencia de que los trabajadores prestan más atención al cumplimiento de los objetivos de la organización, más en específico en la dimensión de logro con un 42%, seguido de afiliación con un 39% y por último poder con un 19%.

## **RECOMENDACIONES**

Promover maneras de retroalimentación para los directivos y así se pueda conocer cómo es la experiencia laboral de los trabajadores para que así se pueda mejorar en lo que hace falta. Además, crear un espacio para generar críticas constructivas y así desarrollar nuevos aprendizajes con un adecuado clima laboral, de manera que la empatía entre los miembros de la organización se potencie en especial entre jefe y subordinado.

Desarrollar estrategias de resolución de conflictos, en el trabajo los conflictos pueden ser iniciados por alguna situación mínima, por ello es bueno que se desarrolle una buena estrategia para abordar las discrepancias de manera efectiva y con el respeto correspondiente.

Aplicación de esta encuesta en el proceso de selección y tomar en cuenta a personas que tengan más afiliación, para que así la organización tenga un equilibrio para el adecuado cumplimiento de sus objetivos.

## REFERENCIAS

Alcalá (2011), *desempeño, conflicto e identidad*. *Revista Espacios*, 18(39), 1839-1905.

Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html>

American Psychological Association (2013). *American Psychological Association*.

<https://www.apa.org/pubs/journals/aplls/apl>

ANDREW, D. (2020). *Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el Trabajo 10ma ed. Naucalpan*. Pearson Educación. Recuperado de

[https://www.academia.edu/4531284/134848670\\_Relaciones\\_Humanas\\_Comportamiento\\_Humano\\_en\\_El\\_Trabajo](https://www.academia.edu/4531284/134848670_Relaciones_Humanas_Comportamiento_Humano_en_El_Trabajo)

CEOLEVEL. (n.d.). *CEOLEVEL: Project Management. Las 4 teorías motivacionales que deberías conocer*. <https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>

"Objetivos". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: *Enciclopedia Humanidades*.

Disponible en: <https://humanidades.com/objetivos/>. Última edición: 23 enero, 2023.

Dravenche, N (2021). *La importancia de los niveles organizacionales para una empresa*.

*LinkedIn*. recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-niveles-organizacionales-para-una-dravenche>

García, J., López, M., Pérez, A., & Others. (2023). *Factores que influyen en la motivación laboral*. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*,

<https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>

GOMEZ, L., & España Olaz, E. E. (s/f). Aposta. Revista de Ciencias Sociales.

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0095395/cap02.pdf>

IES IES Alfredo Alfredo Coviello Coviello Principios. (n.d.). Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

Pulido (2018). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. (Ariel S.A ed.). Barcelona,

España. Recuperado de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88226/978-84-](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88226/978-84-17270-74-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[17270-74-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88226/978-84-17270-74-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Maslow. (2011). *Motivación y aprendizaje*. Recuperado de

<https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>

McShane, S. L., y Von Glinow, M. A. (2019). *Comportamiento Organizacional*:

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG->

[15/UNIDADES\\_APRENDIZAJE/UNIDAD02/04.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES_APRENDIZAJE/UNIDAD02/04.pdf)

Mulder, P. (2010). *Administración por Objetivos*. Recuperado de Toolshero:

<https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/>

OIT (2018), "*Employment and Decent Work for Peace and Resilience: Policy Note*",

Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/>

*Psicología Global, Obtenido de Motivación: Teoría de las Necesidades de McClelland*. (n.d.).

Recuperado de [https://www.miformaciongratis.com/blog-post/necesidades-de-](https://www.miformaciongratis.com/blog-post/necesidades-de-mcclelland/)

[mcclelland/](https://www.miformaciongratis.com/blog-post/necesidades-de-mcclelland/)

Puma, M., & Estrada; Edwin. (d.e). *La motivación laboral y el compromiso organizacional*  
*Job motivation and organizational commitment*. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7643637.pdf>

Robbins (2005, p. 392), Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2018). *Comportamiento*  
*Organizacional (17ª ed.)*. Pearson.  
[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)

(Schneider, Ehrhart, Macey, & Shemla, 2013), *Analysis of the Relationship of Biographical*  
*Characteristics and Factors of Organizational Climate in the Service Sector of the City*  
*of Chihuahua*. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntv-nsjt1aadkposzje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3103813](https://www.scirp.org/(S(351jmbntv-nsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3103813)