UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TEMA:

CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE PINTURAS DEL DISTRITO DE PENSILVANIA

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología.

Autor(a)

Camila Nicole Ponce Vela

Tutor(a)

Psc. Ind. José Miguel Acuña Mayorga MSc.

AMBATO- ECUADOR

2026

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, Camila Nicole Ponce Vela declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular con el nombre "CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE PINTURAS DEL DISTRITO DE PENSILVANIA", como requisito para optar al grado de Licenciada en Psicología y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 02 días del mes febrero de 2026, firmo conforme:

Autor: Camila Nicole Ponce Vela
Firma:



Número de Cédula: 1850110089
Dirección: Whitehall
Correo Electrónico:
cponce3@indoamerica.edu.ec
Teléfono: +1 (484) 943-2837

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación "CLIMA LABORAL Y LABORAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE PINTURAS DEL DISTRITO DE PENSILVANIA" presentado por Camila Nicole Ponce Vela, para optar por el Título de Licenciada en Psicología,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Integración Curricular ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Lectores que se designe.

Ambato, 02 de febrero de 2026



Psc. Ind. José Miguel Acuña Mayorga MSc.

.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Integración Curricular, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada en Psicología, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 02 de febrero de 2026

.....

Camila Nicole Ponce Vela
1850110089

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo de Integración Curricular ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: "CLIMA LABORAL Y LABORAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE PINTURAS DEL DISTRITO DE PENSILVANIA", previo a la obtención del Título de Licenciada en Psicología, reúne los requisitos de fondo y forma para que la estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo de Integración Curricular.

Ambato, 20 de febrero de 2026



Psc. Ind. Luis Fernando Taruchaín Pozo Mg.
LECTOR



Psic. Cl. Ana Carolina Márquez Altamirano, Mg.
LECTORA

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, el logro más importante de mi carrera profesional, primeramente, a mi madre Silvana Vela, el pilar más fuerte de mi vida. Gracias por tu valentía inquebrantable y por haber luchado sola, contra toda adversidad, para abrirme camino; este título es el fruto de tu sacrificio y de ese apoyo incansable que me brindaste para que yo pudiera alcanzar mis metas. Todo lo que soy te lo debo a ti. A mis abuelos Luis y Bachi, por ser la raíz de mi historia quienes han sido el refugio y la sabiduría en mi camino; gracias por sus bendiciones infinitas que me han sostenido en cada paso y por haber velado incansablemente por mi bienestar desde que era una niña. Su cuidado constante y sus oraciones fueron el escudo que me permitió perseverar y alcanzar esta meta. A mi prometido Elie Nader, por ser mi compañero de vida, mi apoyo constante y la persona que estuvo a mi lado, brindándome la fuerza y el amor necesarios para culminar este sueño; gracias por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. A mi padre Carlos Ponce y abuela Guadalupe, por su apoyo moral y por estar siempre pendientes de mi progreso, motivándome con su interés constante. A mis tíos Belén, Stalin, Tamara, Marcos y primos Carlos, Martín, Sofia, Nena y Mateo especialmente, por formar ese círculo de apoyo inquebrantable y celebrar cada uno de mis éxitos. A Rita, madre de mi prometido, por abrirme las puertas de su corazón y de su hogar desde mi llegada a este país. Gracias por ser un pilar fundamental en mi adaptación, por actuar con la ternura y el cuidado de una madre, siempre pendiente de mi bienestar y con la palabra precisa para motivarme. Sus consejos de vida, su cariño y sus atenciones constantes fueron el aliento necesario para superar los desafíos y enfocarme en mi superación profesional A mis mejores amigos del colegio Patito y Eve y mis mejores amigas de la Universidad Cielo y Mela por su lealtad y por hacer este camino más llevadero con su valiosa compañía. Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a Franklin y Jaimito por su apoyo incondicional y por ser esos ángeles que, con sus cuidados, bromas, consejos y constantes gestos de cariño, se convirtieron en una pieza fundamental para que yo pudiera concentrarme en mis metas académicas. A todos ustedes, por ser parte esencial de este triunfo que hoy comparto con profunda gratitud.

Camila Ponce

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, expreso mi profundo agradecimiento a la Universidad Tecnológica Indoamérica, por brindarme los espacios y conocimientos necesarios para formarme como una profesional comprometida con la salud mental y el desarrollo organizacional.

A mi tutor, José Acuña, por su paciencia, guía técnica y sabiduría compartida a lo largo de este proceso de titulación. Sus observaciones y exigencia profesional fueron determinantes para alcanzar el rigor científico que esta investigación requería.

A la empresa de pinturas del distrito de Pensilvania por abrirme sus puertas. De manera especial, De manera especial, expreso mi gratitud a mi Manager y Asistente Manager, Naya y Emely; su rol trascendió lo profesional para convertirse en un apoyo incondicional. Más que superiores, han sido mentoras y amigas, brindándome sus palabras, consejos y el tiempo necesario para cristalizar este proyecto. Asimismo, extiendo este agradecimiento a todos los colaboradores que participaron en la recolección de datos, pues sin su apoyo honesto este análisis no habría sido posible.

Finalmente, agradezco a la vida y a mi círculo cercano, por el apoyo emocional y las palabras de aliento que me permitieron mantener la motivación necesaria para cerrar con éxito este capítulo de mi vida profesional.

Camila Ponce

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA I
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL II
APROBACIÓN DEL TUTOR.....III
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD IV
APROBACIÓN DE LECTORES.....V
DEDICATORIA..... VI
AGRADECIMIENTO.....VII
Resumen Ejecutivo.....XII
ABSTRACT 1 XIII
ABSTRACT 2 XIV
1. INTRODUCCIÓN……1
2. MARCO METODOLÓGICO 12
3. RESULTADOS 17
3.1.NIVELES DE CLIMA LABORAL……...18
3.2.NIVELES DE MOTIVACIÓN LABORAL……..19
3.3.CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN…….....19
4. DISCUSIÓN……....20
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS.....…….....23
AGRADECIMIENTOS.....31
DEDICATORIA.....32
ANEXOS.....32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 (SEXO) 17
Tabla No. 2 (PUESTO DE TRABAJO) 17
Tabla No. 3 (MESES DE TRABAJO) 17
Tabla No. 4 (CLIMA LABORAL) 18
Tabla No. 5 (MOTIVACIÓN) 19
Tabla No. 6 (CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES) 19

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura No. 1 (NIVELES DE CLIMA LABORAL) 18
Figura No. 2 (NIVELES DE MOTIVACIÓN LABORAL).....19

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA

TEMA: CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE PINTURAS DEL DISTRITO DE PENSILVANIA

AUTOR(A): (Camila Nicole Ponce Vela**)**
TUTOR (A): (Ps.Ind José Miguel Acuña Mayorga MSc.**)**

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación analiza la interacción entre el entorno organizacional y la motivación del personal en el sector laboral, cuyo objetivo general es determinar la relación entre el clima laboral y la motivación en 25 colaboradores de una empresa de pinturas en el distrito de Pensilvania. Se empleó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental-transversal, utilizando la Escala de Litwin y Stringer y el Cuestionario de Steers y Braunstein. El diagnóstico evidenció que el personal percibe una estructura organizacional y estándares de desempeño claros; no obstante, el análisis estadístico determinó que no existe una relación significativa entre las variables. Este hallazgo diverge de la literatura clásica, que asume una conexión directa, en la que el compromiso de los trabajadores es intrínseco y autónomo frente a las condiciones del entorno. Se concluye que la motivación en esta muestra opera de forma independiente del clima, sugiriendo una ética profesional madura que requiere estrategias de gestión diferenciadas para potenciar la autorrealización individual sin depender exclusivamente de las mejoras en la atmósfera laboral.

DESCRIPTORES: *Clima Laboral, Motivación, Psicología Organizacional, Sector laboral.*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTY OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES

Psychology

AUTHOR: PONCE VELA CAMILA NICOLE

TUTOR: ESP. ACUÑA MAYORGA JOSE MIGUEL

THEME

WORK CLIMATE AND MOTIVATION IN THE STAFF OF A PAINT COMPANY IN THE DISTRICT OF PENNSYLVANIA

ABSTRACT

This research analyzes the interaction between the organizational environment and staff motivation in the workplace sector, with the general objective of determining the relationship between the work climate and motivation among 25 employees of a paint company in the district of Pennsylvania. A quantitative approach was employed, with a correlational scope and non-experimental cross-sectional design, using the Litwin and Stringer Scale and the Steers and Braunstein Questionnaire. The diagnosis revealed that the staff perceives a clear organizational structure and performance standards; however, the statistical analysis determined that there is no significant relationship between the variables. This finding diverges from classical literature, which assumes a direct connection in which workers' commitment is intrinsic and autonomous in the face of environmental conditions. It is concluded that motivation in this sample operates independently of the climate, suggesting a mature professional ethic that requires differentiated management strategies to enhance individual self-realization without relying exclusively on improvements in the work atmosphere.

KEYWORDS: labor sector, motivation, organizational psychology, work climate.

CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE PINTURAS DEL DISTRITO DE PENSILVANIA

WORK ENVIRONMENT AND MOTIVATION IN THE STAFF OF A PAINT COMPANY IN THE DISTRICT OF PENNSYLVANIA

Autor: Camila Nicole Ponce Vela
cponce3@uti.edu.ec

Tutor: Psc. Ind. José Miguel Acuña Mayorga MSc.
joseacuna@uti.edu.ec

Lector: Psc. Ind. Luis Fernando Taruchaín Pozo Mg.
fernandotaruchain@uti.edu.ec

Lectora: Psic. Cl. Ana Carolina Márquez Altamirano, Mg
anamarquez@uti.edu.ec

Trabajo de Titulación para la obtención del título de Licenciada en Psicología de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Modalidad:
Investigación Cuantitativa.

RESUMEN

Esta investigación analiza la interacción entre el entorno organizacional y la motivación del personal en el sector laboral, cuyo objetivo general es determinar la relación entre el clima laboral y la motivación en 25 colaboradores de una empresa de pinturas en el distrito de Pensilvania. Se empleó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental-transversal, utilizando la Escala de Litwin y Stringer y el Cuestionario de Steers y Braunstein. El diagnóstico evidenció que el personal percibe una estructura organizacional y estándares de desempeño claros; no obstante, el análisis estadístico determinó que no existe una relación significativa entre las variables. Este hallazgo diverge de la literatura clásica, que asume una conexión directa, en la que el compromiso de los trabajadores es intrínseco y autónomo frente a las condiciones del entorno. Se concluye que la motivación en esta

ABSTRACT

This research analyzes the interaction between the organizational environment and staff motivation in the labor sector, with the overall objective of determining the relationship between the work environment and motivation among 25 employees of a paint company in the district of Pennsylvania. A quantitative approach was used, with a correlational scope and a non-experimental cross-sectional design, using the Litwin and Stringer Scale and the Steers and Braunstein Questionnaire. The diagnosis showed that staff perceives a clear organizational structure and performance standards; however, statistical analysis determined that there is no significant relationship between the variables. This finding diverges from classical literature, which assumes a direct connection in which worker commitment is intrinsic and autonomous with respect to environmental conditions.

Ambato, Ecuador.
Febrero de 2026.

muestra opera de forma independiente del clima, sugiriendo una ética profesional madura que requiere estrategias de gestión diferenciadas para potenciar la autorrealización individual sin depender exclusivamente de las mejoras en la atmósfera laboral.

Palabras Clave: *Clima Laboral, Motivación, Psicología Organizacional, Sector laboral.*

It is concluded that motivation in this sample operates independently of the climate, suggesting a mature professional ethic that requires differentiated management strategies to enhance individual self-actualization without relying exclusively on improvements in the work atmosphere.

Keywords: *Organizational Climate, Motivation, Organizational Psychology, Resilience, Labor Sector.*

1. INTRODUCCIÓN.

En el siglo XXI, el éxito y la perdurabilidad de las empresas se han desplazado de la dependencia de los activos físicos hacia el bienestar psicológico y el potencial de su personal (Chávez et al., 2025).

Es así como se menciona que el campo temático de la presente investigación se centra en la psicología organizacional, que se fundamenta en base a diferentes ciencias que estudian el desarrollo humano y empresarial dentro de la sociedad; es importante comprender que las organizaciones constituyen una unidad de estudio fundamental examinada por una amplia gama de disciplinas, como la economía, la administración, el marketing y la sociología.

Aunque su existencia se define por el interés compartido de mantener la rentabilidad y la permanencia económica en el mercado, su desarrollo se ha distinguido por un marcado enfoque humano, centrado en cómo los individuos se posicionan y manifiestan dentro de las estructuras organizacionales. (Babativa, 2017). En los últimos años, el ámbito organizacional dirige sus estudios y técnicas a la investigación del comportamiento de individuos y grupos que pertenecen a una organización, de cómo son sus relaciones entre sí y la influencia del mismo contexto (Unir, 2020).

Así mismo, dentro de las publicaciones en el repositorio de la Universidad Internacional de Atlanta (2013), la psicología organizacional se refiere al dominio de la psicología que va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo a muchos otros factores como el comportamiento, los pensamientos y sentimientos, sus objetivos, el ambiente en donde se desenvuelven y la adaptación en el mismo.

Por último, la APA menciona que: "La especialidad de la psicología industrial y organizacional (también llamada psicología I/O) se caracteriza por el estudio científico del comportamiento humano en las organizaciones y el lugar de trabajo. La especialidad se centra en derivar principios del comportamiento individual, grupal y organizacional, y en aplicar este conocimiento a la solución de problemas en el trabajo" (2008).

No solo representa fenómenos laborales y teóricos, incluye un doble enfoque donde el recurso humano es primordial y permite estudiar herramientas prácticas en la organización donde se estudia al individuo, al equipo y a la industria.

De esta manera, se infiere que las organizaciones están compuestas de personas que experimentan diferentes ambientes donde la complejidad y el dinamismo generan comportamientos que influyen en el funcionamiento de los sistemas organizacionales (Iglesias & Sánchez, 2015).

En esencia, la naturaleza de las organizaciones se define por interacciones humanas donde los entornos son cambiantes y complejos que, como resultado, moldean y afectan a la operación de la organización.

Esta perspectiva se sustenta en el humanismo como marco epistemológico, que concibe al ser humano no como un simple recurso productivo, sino como un agente activo con capacidad de

autorrealización; se enfoca en el impulso innato a alcanzar el máximo potencial (Maslow, 1943).

Complementando esta visión, Carl R. Rogers, con su Terapia Centrada en el Cliente, humanizó el proceso de crecimiento al aceptar la incertidumbre como parte vital del vivir auténtico:

> "Me doy cuenta de que, si fuera estable, prudente y estático, viviría en la muerte. Por consiguiente, acepto la confusión, la incertidumbre, el miedo y los altibajos emocionales, porque ese es el precio que estoy dispuesto a pagar por una vida fluida, perpleja y excitante" (Rogers, 1981, p. 27)

Validando la experiencia humana total y rechazando un control rígido, donde los seres humanos viven también de experiencias subjetivas y además se fomenta la integración de la experiencia total.

En el contexto de la dinámica laboral, esto implica que un clima organizacional favorable es la precondición para el florecimiento individual y, por ende, el éxito colectivo (Pérsico y Castro, 2022).

Por otro lado, la teoría de McClelland sobre las necesidades adquiridas, donde demuestra la necesidad de logro, poder y afiliación, sostiene que la motivación humana está regida por estas tres necesidades sociales que no son innatas, sino que se aprenden y se fortalecen a través de la cultura y las experiencias vitales de cada persona. Por consiguiente, el modelo afirma que, para comprender el comportamiento individual, especialmente en el contexto laboral, es fundamental identificar cuál de estas tres necesidades es la dominante en el perfil de cada colaborador para demostrar y alinear las características del puesto de trabajo, maximizando la motivación, compromiso y productividad. (McClelland, 2020).

Desde este marco, la investigación concede gran importancia a la comprensión de los seres humanos como agentes activos y autorregulados, lo que guarda una relación directa con las teorías clásicas y modernas de la motivación. Históricamente, Maslow (1943) propuso que la motivación es un proceso jerárquico destinado para satisfacer necesidades que culmina en la autonomía, siendo su modelo la piedra angular más influyente de la perspectiva humanista. Este modelo establece que la motivación se estructura de forma piramidal y progresiva, donde la fuerza impulsora en el entorno de trabajo está ligada intrínsecamente a la satisfacción de cinco categorías jerarquizadas: Necesidades Fisiológicas (salario base), de Seguridad (estabilidad), de Pertenencia (relaciones sociales), de Estima (reconocimiento) y, finalmente, la Autorrealización (crecimiento). Investigaciones concluyen que el valor fundamental de este modelo reside en el hecho de que las deficiencias de orden inferior deben abordarse adecuadamente antes de que las necesidades de orden superior puedan funcionar como verdaderos motivadores.

Sin embargo, estudios contemporáneos como la Teoría de la Autodeterminación, sigue siendo la lente principal para la investigación contemporánea, y sus premisas sobre la necesidad de autonomía, competencia y relación son constantemente

validadas en el campo organizacional, postula que los factores sociales impactan la motivación a través de la satisfacción de mediadores clave, conocidos como las Necesidades Psicológicas Básicas: la Competencia, la Autonomía y la Vinculación (Ryan & Deci, 2017).

Investigaciones recientes que contribuyen fundamentalmente a la gestión organizacional reside en Idalberto Chiavenato y su firme adopción del humanismo como un paradigma de administración. Su visión profesional y humanizada exige una trascendencia del modelo tradicional que percibe a los empleados como meros recursos productivos y pasivos, hacia un enfoque que los concibe como socios estratégicos y activos, dotados de talentos, emociones y potencial de desarrollo (Chiavenato, 2008). Esta perspectiva postula que el éxito organizacional está directamente supeditado a la satisfacción integral del individuo, lo que implica que la función de la gestión de personas no se limita a la administración de tareas, sino que es un proceso para crear un ambiente que estimule el crecimiento personal del colaborador.

Osejo (2022) destaca que la evolución de la investigación en gestión, pasando por el interés en la ética y la cultura organizacional, confirma la necesidad de formalizar el humanismo como una perspectiva que guía no solo la ontología, que cuestiona la naturaleza del ser y lo que es; sino también la axiología, cuestionando lo que es valioso y el valor que se le da en las organizaciones, un concepto que subraya que la valoración del ser humano va más allá de su utilidad económica.

De esta manera, Guillen (2012, citado en Ruiz & Aguilar, 2018) conceptualizan el clima organizacional como el resultado de la interacción del individuo con un número de factores de características externas de la organización vista desde un enfoque amplio y que expresan una cultura global (p.67).

Por otro lado, Rodríguez (2017), define el clima organizacional como un esfuerzo planificado y controlado en toda la organización desde un nivel alto para incrementar la productividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas desde procesos de organización, esto aplicando los conocimientos desde la ciencia de la conducta (p.21). Scheneider (2013) menciona que, debido a su profundo impacto tanto en el comportamiento individual como colectivo, el término clima organizacional es un tema clave en el estudio de las ciencias de la gestión y el comportamiento en el lugar de trabajo. Más que una simple descripción del entorno, el clima se considera el conjunto de percepciones compartidas y estables que los empleados desarrollan con respecto a los procedimientos, políticas y prácticas internas de la organización.

Del mismo modo, según Robbins y Judge (2017), el clima evalúa la calidad del entorno interno analizando aspectos como los sistemas de recompensa, los estilos de liderazgo, el grado de autonomía y los mecanismos de comunicación. Desde un punto de vista más técnico, Brunet (2002) sostiene que el clima se compone de una

serie de propiedades que pueden medirse, mantienen una estabilidad relativa a lo largo del tiempo y funcionan como el principal factor que influye en el comportamiento de los empleados. Se comprende de manera concreta que, el clima laboral será aquella composición de características encontradas en el entorno de trabajo que determinaran la estructura de desempeño de los colaboradores; al contemplar el factor de la calidad de desarrollo del integrante a la composición organizacional.

Macías (2021) expone que el ambiente de interrelación entre colaboradores es esencial para dar paso al sentido de compromiso. Según Borja (2021), estará íntimamente conectado a la motivación que exista en el dependiente, misma que dará conexión a la satisfacción, ánimo, interés y sentido de compromiso y colaboración, pues tendrá como recurso de trasfondo el carácter motivacional para la evolución de la eficiencia del individuo.

El recurso motivacional, se interpreta entonces como aquel factor ligado a la esfera emocional del ser humano, sin embargo, Herrera (et al., 2014), presenta a la motivación como aquel proceso propio e inalienable que posee cada sujeto en donde se ejerce un aspecto de atracción hacia la ejecución de un cometido.
La motivación laboral es, en esencia, el motor que impulsa a las personas en el trabajo. No se trata simplemente de la actitud de un empleado, sino de un proceso psicológico complejo que explica la intensidad del esfuerzo que aplica alguien, la dirección hacia dónde enfoca ese esfuerzo y con qué persistencia logra mantenerlo a lo largo del tiempo (Robbins y Judge, 2017).

Zamora, Moreno y Vargas (2012, citado en Rivera, et al., 2018) afirman que la motivación es un aspecto emocional esencial de la naturaleza humana y que implica realizar las tareas diarias sin un esfuerzo excesivo por parte de ningún empleado. Dado que muchas personas creen que sus trabajos les ofrecen un refugio frente a sus frustraciones personales y profesionales y que son la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social, los trabajos de todo tipo pueden suponer una carga para algunos empleados, pero también pueden ser una fuente de motivación y, en ocasiones, una forma de liberación para otros.

Varios autores coinciden en que la motivación se activa cuando existe una necesidad. Como señala Dessler (2017), es ese impulso interno que se inicia con una carencia o necesidad insatisfecha y que busca una acción específica para reducir la tensión generada por esa falta.
Además, el constructo se descompone en: la motivación intrínseca, que proviene de la satisfacción derivada de la tarea misma (por ejemplo, el sentido de logro o autonomía), y la motivación extrínseca, que se origina en recompensas externas (salario, reconocimiento, seguridad) (Luthans, 2011).

Finalmente, autores como Covey (2004) nos recuerdan que la motivación efectiva se consigue cuando se logra un alineamiento entre los valores personales y los objetivos de la organización. Es decir, la motivación no es solo una función de pagar bien, sino de hacer que el trabajo tenga un sentido.

Así entonces, se podría conceptualizar de manera simple y sintáctica a la motivación como aquella fuerza de gravedad que atrae al ser humano de manera inevitable al cumplimiento de una asignación impuesta por superiores o incluso por sí mismo de manera autónoma.

Gharote, et al. (2024) establecen de manera concisa una relación directa entre la percepción de un ecosistema de trabajo altamente funcional y el incremento en el bienestar y el compromiso de los colaboradores. En este sentido, un clima organizacional óptimo resulta crucial para potenciar la motivación, la adaptabilidad y la placidez de los funcionarios.

En síntesis, los estudios reafirman que la inversión en un clima que prioriza el bienestar y la satisfacción de las necesidades humanas intrínsecas, tal como lo postula el humanismo, es el camino más efectivo hacia el compromiso profundo y el desempeño sobresaliente.

Por consiguiente, es importante recalcar el artículo presentado por la Organización Internacional del Trabajo donde dentro de la declaración de la OIT se incluye un entorno de trabajo seguro y saludable como principio y derecho fundamental dentro del contexto laboral. Esta medida actúa como un reconocimiento de que las fallas sistémicas son, en esencia, infracciones a los derechos esenciales. La OIT traslada así la responsabilidad de la Seguridad y salud de los trabajadores desde una obligación regulatoria negociable hacia una ley moral universal. (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

De acuerdo con la OMS (2022), estiman que cada año se pierden alrededor de 12.000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad. El 15% de los adultos viven con un trastorno mental debido a la intimidación, violencia y acoso laboral.

Las Naciones Unidas (2022), menciona que en el informe de la Organización Internacional del Trabajo sobre la diversidad e inclusión revela una brecha significativa en la percepción de valor dentro de las empresas, esto quiere decir que, uno de cada cuatro empleados (25%) no se siente valorados en su puesto de trabajo, siendo este sentimiento de inclusión notablemente menor entre el personal de categorías inferiores 76% en comparación con el personal directivo 92% y el estudio determinó que la sensación de inclusión laboral está más ligada al tiempo que lleva una persona en su puesto que a otras características.

Además, La Guía del Mercado Laboral de Hays revela cifras preocupantes: "mientras el 61% de las compañías confía en cerrar 2025 con un incremento de facturación, la realidad interna muestra señales de alarma. Siete de cada diez profesionales (69%) están buscando activamente nuevas oportunidades. El 44% de los empleados reconoce sentirse desmotivado en su puesto actual" (Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, 2025).

Tales infracciones se ven reflejadas en distintas investigaciones de manera global y local. Es así como, se encontró que, en el primer estudio realizado en Guatemala con colaboradores del municipio de San Mateo, se utilizó un cuestionario con 25 preguntas sobre los niveles de motivación y clima laboral, el 100% de los empleados se sentían

motivados porque les gustó el trabajo que realizan. El 90% de los colaboradores mencionaron que tienen un equilibrio emocional dentro del trabajo, ya que la empresa permite dicho equilibrio a través de apoyo que se brinda en circunstancias externas, por otro lado, el 10% de los sujetos no identifican un equilibrio emocional dentro de su trabajo. Según los mismos resultados, si los colaboradores cometen un error el jefe brinda una adecuada orientación y un ambiente positivo, sin embargo, otros no son tratados de la misma manera ya que expresaron recibir regaños y en ocasiones insultos por lo que la identificación con los jefes influye en el ambiente del colaborador; el 48% no brinda incentivos de ningún tipo lo que genera descontento y frustración ya que no se reconoce el trabajo y afecta al estado emocional de los mismos.

Finalmente se destaca que el 92% de los colaboradores no tienen buenas relaciones con sus compañeros y se ve afectado el rendimiento tanto de ellos como el de la empresa. (Reyes, 2022)

En el documento para la maestría en recursos humanos de Lopetegui y Lauro (2024) con el tema la motivación y el clima laboral en el ámbito de la ciencia en investigadores, personal de apoyo, becarios y personal de gestión administrativa bajo la órbita de la OCA Plaza Houssay perteneciente a CONICET de Buenos Aires, se demuestra que el 66.3% de los empleados se sienten satisfechos, un 18.8% muy satisfecho, el 16.9% insatisfecho y el 6% muy insatisfecho, esto implica que únicamente 27 de los 154 investigados encuestados no están satisfechos con su experiencia en la empresa en la que laboran.

Para abordar el nivel de satisfacción con respecto a la realización de las tareas diarias el 63.4% expresó sentirse satisfecho mientras que el 24% manifestó estar muy satisfecho y el 13.6% indicó sentir insatisfacción. Sin embargo, al indicar el grado de conformidad respecto al ambiente físico de su puesto de trabajo como oficinas, laboratorios, ventilación, iluminación, baños y limpieza se describe que un 42.9% se encuentra insatisfecho.

Dentro de otro contexto, mediante una investigación cualitativa y usando el manual de codificación para investigadores en una comunidad de trabajadores sociales en Canadá, las entrevistas se codificaron para revelar severos problemas como falta de personal, falta de apoyo por parte de los supervisores, aislamiento, sentimientos de desconfianza y falta de respeto, retos y diferencias culturales, doble función y repercusiones. (McKenzie, 2016).

En la Universidad de Nebraska en una compañía manufacturera, el estudio realizado por Wesley (2012) para el trabajo de doctorado con un método mixto entre cuantitativo y cualitativo mediante instrumentos estandarizados y la observación, se perpetua que los factores de motivación con más frecuencia es la interrelación entre empleados, seguido del desarrollo en el trabajo por sí mismo, la actitud de sí mismo hacia el trabajo, la pertenencia y los sentimientos sobre el grupo, y finalmente la relación del grupo y sentirse orgulloso sobre el trabajo. En contraste a lo cualitativo, nos muestra que la encuesta se clasificó según los factores de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de la empresa manufacturera,

siendo así que el logro relacionado con el éxito al trabajo se clasifica como el principal factor motivador con un alto porcentaje de menciones correspondiente a más del 80% por parte de los empleados. En cuanto a los factores de insatisfacción como la higiene y la política de la empresa se refleja más del 30% de estos eventos, indicando que las normas internas son la principal fuente de frustración.

El reporte de la consultora Gallup que monitorea el compromiso laboral en EE. UU. Destaca que la tasa de empleados comprometidos cayó al 31%, el nivel más bajo en una década. Atribuye la desconexión a la falta de claridad de roles, relaciones sólidas y oportunidades de desarrollo, factores esenciales del clima que influyen en la motivación (Royal & Robinson, 2024).

Se añade el informe centrado en la salud psicológica y el bienestar como parte del clima laboral. Donde mediante una encuesta desarrollada por la APA (2023), revela que el 95% de los trabajadores considera muy importante sentirse respetado en el trabajo. Un ambiente de trabajo tóxico fue reportado por una porción significativa, impactando negativamente la motivación y la salud mental.

El informe anual realizado por AFLAC (2024) reveló que el 72% de los colaboradores en Norte América experimentan niveles de agotamiento moderado a alto comparados con el estudio realizado en el 2023, destacando el incremento de estrés y preocupación debido a la sobrecarga laboral y la inseguridad financiera.

Para comprender mejor lo mencionado a priori es esencial reconocer búsquedas previas de manera global, por ello desde el Instituto técnico de la Universidad de Iraq se menciona que un individuo quien es apasionado sobre su trabajo desarrolla un sentido de integración con los empleados, lo cual ayuda a establecer una única identidad dentro de la compañía, así mismo los empleados se sienten satisfechos y motivados para dar lo mejor de sí mismos en el lugar del trabajo, volviéndose un entorno de soporte. Los resultados y la discusión de este análisis que se desarrolló mediante la aplicación de pruebas que miden el clima organizacional y la pasión en el trabajo, se refleja en primer lugar, que los niveles de energía organizativa productiva de las personas que incluye la pasión, la tenacidad y el compromiso con el trabajo, aumentan directamente en un entorno laboral justo, alentador, agradecido y participativo.

En segundo lugar, dado que un entorno corporativo positivo impulsa la pasión de los empleados, lo que a su vez mejora los niveles de energía organizativa que son productivos, se ha demostrado que la pasión en el lugar de trabajo desempeña una función mediadora sustancial. En consecuencia, en algunas circunstancias, el impacto indirecto impulsado por la pasión del ambiente organizacional superó la influencia directa. En tercer lugar, los resultados mostraron que un lugar de trabajo que brinda apoyo anima a los empleados a sentir pasión por su trabajo, especialmente cuando fomenta la iniciativa propia, la libertad de expresión y el crecimiento personal, todo lo cual fortalece los vínculos emocionales y mentales de los

trabajadores con sus puestos.

En cuarto lugar, los resultados resaltan la importancia de desarrollar un clima organizacional que tenga en cuenta las necesidades psicológicas de los empleados (autonomía, competencia y pertenencia), ya que esto fomenta el crecimiento de la pasión positiva y, en consecuencia, aumenta los niveles de energía organizacional productiva. Por último, pero no menos importante, los resultados también demuestran que fomentar el entusiasmo de los empleados por su trabajo puede ser una táctica calculada para maximizar los recursos organizacionales y generar energía organizacional sostenible y productiva. (Obaied, 2025).

Por otro lado, la investigación realizada en Turquía por Güney y Sahin (2021) donde se ha utilizado como base las escalas apropiadas para la búsqueda de efecto de clima organizacional y la motivación, demuestra que en este estudio existe una relación moderadamente positiva entre el clima organizacional y la motivación de los empleados. Sobre esta base, se ha observado que una mayor percepción del clima organizacional en el trabajo da lugar a un nivel significativamente más alto de motivación de los trabajadores, dónde incluyen elementos como la condición del trabajo, relaciones entre empleados, sentimientos, actitudes, comportamientos con los empleados acerca de la organización y que da la idea de cómo es la atmósfera de la organización y el aspecto social de la organización.

Para Estados Unidos, la investigación sobre el clima organizacional, la motivación, la seguridad y salud realizadas por Schwatka, (ét al., 2021) mediante la recolección de datos transversales reflejan que los tres tipos de motivación intrínseca, identificada y extrínseca, media en la relación entre los climas de seguridad y salud y los comportamientos de los empleados donde un clima organizacional positivo que valora la seguridad y la salud conduce a una mayor motivación en los empleados lo que a su vez se traduce en comportamientos más seguros y saludables los autores concluyen dentro de esta investigación que las empresas buscan involucrar a sus empleados en iniciativas de salud total del trabajador dónde se centran en temas de seguridad y salud sólidos implicando la práctica para promover los mismos.

Para Ramos (2023) sobre la satisfacción laboral y motivación intrínseca de los trabajadores en una corporación de producción en el estado de Florida, se destaca que mediante una metodología de investigación cuantitativa abordando el enfoque no experimental el instrumento que se utilizó para la recopilación de datos fue el cuestionario de satisfacción laboral S20/ 23 dónde arrojaron hallazgos que lograron identificar y confirmar que la satisfacción laboral de los trabajadores están intrínsecamente ligadas a su motivación interior, ofreciendo una base de evidencia para que la corporación de producción pueda potenciar el bienestar y el rendimiento de sus empleados a través de estrategias de gestión que atienden estos indicadores.

El reporte de 2024, titulado Well Being at Work, analiza los datos de más de 1.5

millones de encuestas a empleados en EE. UU. (2019-2023) para comprender la dinámica del clima de bienestar en el lugar de trabajo. El estudio concluye que las organizaciones exitosas fomentan un clima positivo que impulsa la motivación intrínseca no a través de beneficios superficiales, sino mediante la creación de una cultura de reconocimiento, apoyo y conexión. El informe subraya que las fallas en el clima de bienestar son desiguales, afectando desproporcionadamente a grupos demográficos clave, como mujeres, afroamericanos y la nueva generación, señalando deficiencias sistémicas en la equidad y la inclusión.

Asimismo, se observa una correlación directa entre la confianza del empleado en el liderazgo y la percepción de un clima positivo, alertando sobre la desconexión de los ejecutivos respecto a las realidades operativas. (Johns Hopins Carey Business School, 2024).

Por consiguiente, la elección del tema del clima laboral y la motivación se justifica por su relevancia teórica ya que se centra en el campo de la psicología organizacional, la cual ha reflejado un aumento en las investigaciones sobre las organizaciones y el ámbito humano de la mano del desarrollo global, por lo que la investigación contribuye teóricamente al avance de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos al generar evidencia empírica específica a nivel local. El estudio proporcionará un diagnóstico objetivo y datos procesables para diseñar y llevar a cabo estrategias de intervención específicas.

Desde el punto de vista metodológico, el uso de un diseño descriptivo y correlativo con un enfoque cuantitativo y herramientas de medición validadas garantiza el rigor, la fiabilidad y la validez externa de los resultados. Esta rigurosidad no solo hace que las conclusiones sean creíbles, sino que también crea un paradigma reproducible para futuros análisis comparativos en el sector local. En resumen, esta investigación no solo contribuye al avance del conocimiento disciplinario, sino que también proporciona una solución instrumental para maximizar el rendimiento organizativo y la gestión del talento.

La presente investigación se establece como un esfuerzo fundamental para subsanar deficiencias y vacíos críticos identificados tras una exhaustiva revisión de la literatura en los campos de la Psicología Organizacional.

El análisis revela tres esferas principales donde el conocimiento es insuficiente o inaccesible, confiriendo a este estudio su máxima relevancia y originalidad.
En primer lugar, existe un vacío contextual y geográfico determinante. La literatura académica sobre la relación y correlación entre el clima laboral y la motivación es notoriamente escasa cuando se focaliza en el ámbito del sector de pinturas y su venta y que además la prevalencia de estudios cualitativos. Aún más limitante, es la ausencia de publicaciones y estudios empíricos dentro del Estado de Pensilvania que aborden estas variables. En segundo lugar, se identifica un vacío en la accesibilidad y disponibilidad metodológica. Se ha determinado que la cantidad de

publicaciones de alto rigor metodológico en Estados Unidos disponibles a través de canales de acceso abierto es insuficiente, lo cual restringe el soporte empírico y obliga a generar conocimiento original para compensar la limitación bibliográfica. Finalmente, se aborda un vacío significativo donde se enmarca a la población especifica hombres y mujeres que laboren 6 meses o más dentro del contexto de venta de pinturas en el distrito de Pensilvania.

Por lo tanto, esta tesis se posiciona estratégicamente para llenar estas brechas, ofreciendo un análisis detallado que es tanto geográficamente pertinente como metodológicamente riguroso.

En concordancia, en función del planteamiento del problema y la revisión bibliográfica preliminar, esta investigación busca responder a los siguientes interrogantes:

- *¿Existe relación entre el clima laboral y la motivación en el personal de una empresa de pinturas del distrito de Pensilvania?*
- *¿Cuáles son los niveles globales de clima laboral en el personal de una empresa de pinturas del distrito de Pensilvania?*
- *¿Cuáles son los niveles globales de motivación en el personal de una empresa de pinturas del distrito de Pensilvania?*
- *¿Cuál es grado de correlación entre clima laboral y motivación?*

OBJETIVO GENERAL

- Relacionar el clima laboral y la motivación en el personal de una empresa de pinturas del distrito de Pensilvania.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estimar los niveles globales del clima laboral en el personal de una empresa de pinturas del distrito de Pensilvania.
- Estimar los niveles de motivación global en el personal de una empresa de pinturas del distrito de Pensilvania.
- Interpretar el grado de correlación ente el clima laboral y la motivación en el personal de una empresa de pinturas del distrito de Pensilvania.

2. MARCO METODOLÓGICO.

La metodología seleccionada se alinea con el objetivo de determinar la existencia de relación y correlación entre las variables de estudio. Se detalla el paradigma, el enfoque, el diseño, alcance, los instrumentos de producción de datos, la población, el muestreo y la técnica de análisis de datos con el propósito de validar o refutar las hipótesis planteadas.

La investigación se plantea en base al Paradigma Positivista, mismo que concibe a la realidad como única y medible, enmarcando los criterios expuestos dentro del estudio en una visión más objetiva.

El Paradigma sirve como marco de comprensión de los fenómenos de la realidad, estableciendo presupuestos de orden metodológico aceptados por la comunidad científica (Marín, 2007 citado por Miranda y Ortiz, 2020), siendo así que, bajo este paradigma

positivista se pretende verificar o refutar las hipótesis a través de una medición estandarizada de modo que se pueda explicar la relación causal o asociativa entre las unidades de análisis, siendo estas el clima laboral y la motivación.
Además, dicho paradigma ofrece una distinción entre el investigador y el objeto de estudio, donde las unidades de análisis no se ven influenciadas o manipuladas por quien investiga.

Miranda Beltrán y Ortiz Bernal (2020), mencionan que el paradigma positivista pretende "conocer la realidad mediante fenómenos observables, asumiendo el conocimiento como algo objetivo y susceptible de medición, considerando la producción de los saberes alejada de los compromisos de valor, aspecto que inspira la naturaleza cuantitativa del conocimiento en la medida en que se procura por el alcance de un saber comprobable y con posibilidad de ser comparado y replicable" (p.8).
Es decir, los paradigmas actúan como modelo explicativo que brindan un referente teórico, por lo que dicho paradigma encaja afinadamente con el objetivo de la presente investigación, permitiendo medir los fenómenos de estudio de manera objetiva.

Dentro de este paradigma encontramos las siguientes dimensiones: epistemológico, metodológico y ético-político. La dimensión Epistemológica de acuerdo con Alfonso (2021) define la relación entre el sujeto y el objeto de estudio como independiente y neutral, siendo así que el investigador mantiene la distancia para evitar sesgos que contaminen los hallazgos, buscando observar y medir sin alterar el objeto. Por otro lado, la dimensión metodológica, hace referencia al uso del método científico tradicional, enfocándose en la prueba de la hipótesis partiendo de teorías que puedan predecir o explicar los fenómenos mediante la cuantificación de datos numéricos y análisis estadísticos. Finalmente, la dimensión ético-política, vista también como una crítica a los lineamientos filosóficos de este paradigma, habla de un conjunto de pautas de comportamiento inscritas dentro del ámbito moral y que, por lo tanto, forman parte de la deontología y de las obligaciones como profesional. Dichas pautas expresan una base ética, ya que responden a una determinada comprensión del mundo, de la sociedad, de la propia persona y de los demás. Asimismo, parten de las prácticas que, en un tiempo y lugar específicos, se consideran adecuadas y valiosas para favorecer el bien común y contribuir al bienestar general de la comunidad (Montero, 2001). Por otro lado, la política alude al poder y a las distintas líneas de acción tanto lo que se dice como lo que se hace, que se originan a partir dentro de una sociedad.
Así, el saber se convierte en un fenómeno con efectos directos en este ámbito, igualmente, decidir si un conocimiento se publica o se mantiene en privado constituye un acto político y así mismo, el lugar que cada persona o institución ocupa dentro de la relación de producción y circulación del

conocimiento. (Montero, 2001).

Dentro de este contexto, se aplicó un enfoque cuantitativo que de acuerdo con Sarduy (2007) citado en Cedeño et al. (2020) permite analizar las variables mediante procesos y técnicas numéricas, dando como resultado datos cuantitativos fiables y basados en la evidencia (p.62).
Asimismo, este enfoque facilita la comprensión de los resultados mediante tablas y gráficos, resultados que se obtienen tras un proceso metódico y riguroso en cuanto a medición, procesamiento y análisis estadístico de datos. Siendo así que el enfoque cuantitativo mantiene la objetividad de los fenómenos estudiados traduciéndose en datos numéricos.
El enfoque investigativo permite al investigador establecer la naturaleza de la investigación y obtener resultados mediante métodos estadísticos (Cedeño et al., 2020).

Como se mencionó, este estudio no pretende manipular ninguna de las variables involucradas, por lo que se aplicó un diseño no experimental transversal, mismo que busca observar y analizar las variables en su ambiente natural, sin que el investigador intervenga o influya de manera alguna (Polit y Beck, 2021). El diseño no experimental transversal refiere a que la técnica de recolección de datos se aplica en un único punto del tiempo, siendo así que, para el presente estudio, se estableció la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como lo es el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer y el Cuestionario de motivación de Steers y Braunstein.

Se aplicó un alcance correlacional con la finalidad de comprender la relación o el grado de similitud entre dos o más categorías o variables en un determinado entorno (Hernandez, et al. 2014 citado en Gómez, 2020). Su objetivo es el descubrimiento o la interpretación de hechos, fenómenos, relaciones y leyes de un ámbito concreto del mundo real, así como la aplicación de conocimientos para responder a preguntas o permitir el uso de dichos conocimientos en otras investigaciones (Gómez, 2020).

La muestra de estudio se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico de tipo intencional, mismo que se aplica para facilitar el acceso y la selección de la muestra, ya que el investigador es quien selecciona a la población para su análisis (Porras, 2024, citado en Cedeño et al., 2025).

Siendo así que, el grupo de colaboradores de la empresa, que según la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el empleo menciona que un empleado es: "personas que trabajan tiempo completo, tiempo parcial, por temporada o temporalmente; personas asignadas a su empresa en virtud de un programa laboral (por ejemplo, un programa que brinda colocaciones para beneficiaros de ayuda social); voluntarios, en algunos

casos; personas que no son ciudadanos (incluidas personas que están indocumentadas)". (s.f.).

Por lo que, esto incluye a los trabajadores encargados en la venta y distribución de pinturas en la empresa ubicada en el Distrito Norte de Pensilvania, en Estados Unidos, la población total se estima en 40 personas teniendo en cuenta el perfil de la población en base a los siguientes criterios de inclusión: a) trabajadores de la empresa de venta de pinturas que se encuentren trabajando 6 meses o más b) trabajar en el distrito Norte de Pensilvania, c) con jornada completa de 40h o más. Y los siguientes criterios de exclusión: a) trabajadores de la empresa con funciones netamente administrativas b) trabajar en otros distritos, c) Trabajadores que residen fuera de Pensilvania Y Nueva Jersey.

Tras aplicar la técnica de muestreo seleccionada, por el acceso limitado y las restricciones de tiempo, se llegó a la muestra final de 25 colaboradores que cumplen con los criterios de selección.

Como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta que Guerrero & Duarte (2024) la definen como un método esencial para conocer factores que de otro modo pasarían desapercibidos, siendo una forma de recopilación de datos. Stantcheva (2013) menciona que la encuesta es la base de un cuestionario, que se conceptualiza como un conjunto de preguntas cuidadosamente elaboradas para ser utilizadas en la investigación y que recopilan y analizan datos de una muestra representativa de manera estandarizada.

Por consiguiente, los instrumentos de producción de datos para esta investigación son: Escala de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) que cuenta con un $\alpha = 0.83$ y el Cuestionario de motivación de Steers y Braunstein (1976) sobre las Necesidades de McClelland que cuenta con un $\alpha = 0.86$. Ambos instrumentos se caracterizan por tener una alta consistencia y validez de contenido.

De acuerdo con Maduro (2019), el objetivo es realizar un diagnóstico sobre el clima laboral basado en: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares, apoyo, conflicto e identidad, que al ser evaluadas proporcionan un mapa diagnóstico preciso de la atmósfera psicológica de una organización y además estudia a como el clima laboral fomenta o inhibe las necesidades de la organización.

Este reactivo ha sido validado consecuentemente en estudios que explora el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, posicionándose como una herramienta estratégica que ha sido verificada en el contexto norteamericano con un total de 159 reactivos anónimos donde la consistencia de este constructo expone la fiabilidad por todas las categorías, se confirmo que las dimensiones nos permiten ver el clima con precisión, que las dimensiones están relacionadas con motivaciones específicas y comportamientos motivados, y que los

cambios en el clima se pueden medir (Conbrinks, 2004).

En cuanto a su formato, la escala original consta de 53 ítems, formulados como afirmaciones sobre el lugar de trabajo. De este modo, la respuesta se registra mediante una escala tipo Likert (generalmente de 4 o 5 puntos), lo cual facilita una cuantificación rápida y clara de las percepciones. Además, su aplicación es de tipo colectivo y puede ser administrada tanto de forma física como digital. (Maduro, 2019).

Por otro lado, el Cuestionario de Steers y Braunstein (1976) sobre las Necesidades de McClelland, busca comprender lo que realmente impulsa a las personas en el entorno laboral. En esencia, este instrumento se enfoca en medir la intensidad de los tres grandes motores motivacionales descritos por David McClelland: la necesidad de Logro, la necesidad de Poder y la necesidad de Afiliación y el nivel en general (Rizzati, 2022).
Calderon & Julca (2021) mencionan que este cuestionario consta de 15 ítems (cinco para cada necesidad) en formato Likert, la prueba permite al individuo expresar cuán fuertemente desea superar desafíos (Logro), influir en su entorno (Poder) o crear vínculos fuertes (Afiliación). (p. 27-28).
Steers & Braunstein (1976 citado en Valderrama, 2024) menciona que dentro del contexto norteamericano los autores identificaron la consistencia interna del cuestionario exhibe coeficientes de 0.809 para el logro: 0.789 para el ítem de poder y 0.842 para la necesidad de afiliación. Por consiguiente, el resultado es un perfil motivacional claro que revela dónde reside la energía del empleado, siendo un insumo vital para la gestión de talento.

La aplicación de los instrumentos se realizó de manera virtual mediante la plataforma de Microsoft Forms, buscando garantizar la inmediatez y el registro automatizado de las respuestas, previo a la aplicación de los instrumentos se aplicó el consentimiento informado de manera digital. Se estimó un tiempo promedio de 40 minutos para completar ambos instrumentos. Una vez recolectados los datos, se exportó a una hoja de cálculo de Excel para su depuración, se revisó las respuestas atípicas y se descartó cuestionarios incompletos, una vez filtradas las respuestas se migró al software de análisis estadístico JASP. Para la comprobación de las hipótesis planteadas, se aplicó la estadística inferencial, específicamente se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, para determinar la magnitud y dirección de la relación entre las variables.

Respecto a las consideraciones éticas, se elaboró un modelo de consentimiento informado, donde se garantiza la anonimidad y voluntariedad de los participantes, dentro del documento se explica que la información y datos recolectados serán usados únicamente con fines académicos y de estudio. (Shah, et al., 2024).

Así como además se menciona en la declaración de Helsinki, donde prioriza el principio de no maleficencia, comprometiéndose a minimizar riesgos o daños causales. (Asociación Médica Mundial, 2024).

Por otro lado, los principios éticos de la APA, proporcionan estándares específicos para la investigación donde se aplica el principio de beneficencia y no maleficencia, crucialmente el respeto por los derechos y la dignidad de las personas garantizando la privacidad confidencialidad y el anonimato y el principio de integridad para garantizar la supervisión independiente y el cumplimiento de todos los estándares éticos. (2017).

3. RESULTADOS.

Tabla 1
Sexo

Sexo	F	%
Masculino	18	28.0
Femenino	7	72.0

Nota. F= Frecuencia; %= porcentaje

Esta investigación conto con un total de 25 participantes de diferentes áreas de una empresa en Pensilvania.
El análisis de la muestra según el sexo evidencia una clara predominancia del sexo masculino. De los 25 participantes, 18 son hombres, lo que representa el 72% del total, mientras que las mujeres constituyen 7 participantes, equivalentes al 28%. Estos resultados indican que la muestra está mayoritariamente compuesta por hombres.

Tabla 2
Puesto de Trabajo

Posición	F	%
Manager	15	60.0
Assistant Manager	8	32.0
Full time Associate	2	8.0

Nota. F= Frecuencia; %= porcentaje

En relación con la posición laboral de los participantes, se observa que la mayoría ocupa cargos de nivel gerencial. De los 25 participantes, 15 desempeñan el cargo de Manager, lo que representa el 60% de la muestra. Por su parte, 8 participantes (32%) ocupan la posición de Assistant Manager, mientras que únicamente 2 participantes (8%) se desempeñan como Full time Associate.
Esta información permite conocer la distribución de los participantes según su posición laboral desde qué niveles jerárquicos se generan las percepciones y respuestas recogidas en la investigación.

Tabla 3
Meses de trabajo

Medida de tendencia	F
Mínimo	7.0
Máximo	408.0
Media	111.2
Mediana	60.0
Moda	43.20

Nota. F= Frecuencia.

Las medidas de tendencia central y dispersión permiten describir el tiempo

de permanencia de los empleados en la compañía, expresado en meses. El tiempo mínimo registrado fue de 7 meses, mientras que el máximo alcanzó 408 meses (34 años), lo que evidencia una amplia variabilidad en la antigüedad laboral dentro de la muestra.

Respecto a las medidas de tendencia central, la media se ubicó en 111.2 meses (9 años), la mediana en 60 meses (5 años) y la moda en 43.2 meses (3 años). La diferencia entre la media y la mediana indica una distribución asimétrica sesgada hacia valores más altos, influenciada por empleados con periodos de permanencia considerablemente largos. Además, esta información se utilizó para la segregación de datos tomando en cuenta los criterios de exclusión.

3.1 NIVELES DE CLIMA LABORAL.

Para describir los niveles que conforman el clima laboral se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer.

El instrumento se diseñó como una escala Likert de 4 puntos con opciones de respuesta desde *Muy de Acuerdo, De Acuerdo, En desacuerdo y Muy en Desacuerdo.*

Para obtener los resultados globales del clima laboral se debe calcular mediante los promedios de las dimensiones y luego del clima general. Posteriormente este cálculo se establece como valores codificados respectivamente con su nomenclatura, siendo *Malo de 1,0 a 1,4; Regular de 1,5 a 2,4; Bueno de 2,5 a 3,4 y Excelente de 3,5 a 4,0.*

Tabla 4

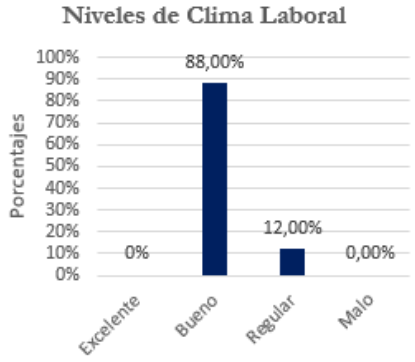
Niveles de Clima Laboral.

Niveles	F	%
Excelente	0	0.0
Bueno	22	88.0
Regular	3	12.0
Malo	0	0.0

Nota. F= Frecuencia; %= porcentaje

Figura 1

Niveles de Clima Laboral.



Nota. Percentiles de la variable "Clima Laboral"

El análisis de los niveles de clima laboral muestra que la mayoría de los participantes perciben un ambiente favorable dentro de la organización. De un total de 25 empleados, 22 reportaron un nivel de clima laboral *Bueno*, lo que representa el 88% de la muestra, mientras que 3 participantes (12%) perciben el clima como *Regular*. No se registraron respuestas en los niveles *Excelente* ni *Malo*.

Estos resultados indican que, en términos generales, los colaboradores consideran que el clima laboral es adecuado.

3.2 NIVELES DE MOTIVACIÓN LABORAL

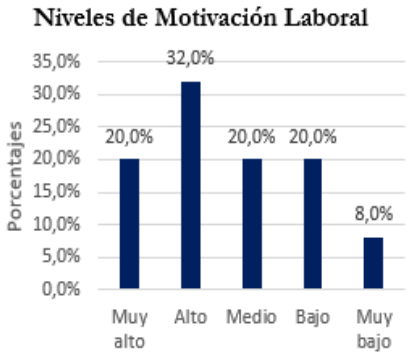
Para analizar los niveles de motivación de los participantes, se empleó la escala de motivación laboral de Steers y Braustein, donde se clasifica el grado de motivación como *Muy alto, alto, medio, bajo, Muy Bajo.*

Tabla 5
Niveles de Motivación Laboral.

Niveles	F	%
Muy alto	5	20.0
Alto	8	32.0
Medio	5	20.0
Bajo	5	20.0
Muy bajo	2	8.0

Nota. F= Frecuencia; %= porcentaje

Figura 2
Niveles de Motivación Laboral



Nota. Percentiles de la variable 'Motivación Laboral

En cuanto a la percepción del clima laboral, los resultados indican que la categoría predominante es el nivel Alto, con un 32% de la frecuencia total (n=8). Al sumar las valoraciones positivas Muy alto y Alto, se observa que el 52% de los colaboradores percibe un entorno de trabajo favorable. Por otro lado, los niveles Medio y Bajo presentan una incidencia idéntica del 20% cada uno (n=5), mientras que solo un 8% de la muestra sitúa el clima en un nivel muy bajo.

3.3 INTERPRETAR EL GRADO DE CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACIÓN.

Tabla 6
Correlación entre las variables

	Pearsons´s R	p
Clima Laboral – Motivación	0.190	.364

*Nota. p < .05** p < .01, *** p <.001*

Se estableció la correlación entre variables que estadísticamente demuestran una distribución normal evidenciada a priori por la prueba de Shapiro, sin embargo, el valor de significancia obtenido (p = .364) es superior al nivel crítico de 0.05, lo que indica que esta relación no es estadísticamente significativa. En consecuencia, no se afirma que el clima laboral influye de manera significativa en la motivación de los colaboradores dentro de la muestra analizada y es así como la hipótesis de investigación planteada no se comprueba.

4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS.

La discusión de la presente investigación se fundamenta en un análisis crítico que confronta la evidencia empírica recolectada con el corpus teórico y los antecedentes nacionales e internacionales que sustentan el estudio. El primer objetivo específico se centró en determinar los niveles de clima laboral, donde se observa una convergencia significativa con la teoría de las Necesidades Psicológicas Básicas de Ryan y Deci (2017), los datos indican que los 25 colaboradores perciben con claridad la estructura y los estándares de la organización, lo cual coincide con lo planteado por estos autores sobre la importancia de un entorno predecible para el desarrollo de la competencia profesional.

No obstante, al contrastar estos niveles con los hallazgos de Reyes (2022) en Guatemala, emerge una divergencia positiva; mientras que en dicho antecedente se reportaba un 92% de malas relaciones interpersonales, la empresa de pinturas en Pensilvania muestra una atmósfera más estable en las dimensiones de apoyo y calor organizacional, sugiriendo una cultura laboral más cohesionada.

En relación con el segundo objetivo específico, orientado a identificar los niveles globales de motivación, los resultados se alinean con la teoría de las necesidades de McClelland, infiriendo que los tres impulsores adquiridos a través de la experiencia empresarial, logro, poder y afiliación son la clave para la gestión y además son reflejados positivamente mediante esta investigación.

Sin embargo, surge una divergencia fundamental frente a los informes globales de Hays (2025). Mientras que a nivel mundial se reporta un 44% de desmotivación vinculada a entornos laborales deficientes, en este grupo humano la motivación se presenta como un constructo robusto y autónomo. Esta observación desafía la postura de Güney y Sahin (2021), quienes sostienen que el clima es el predictor directo y necesario del compromiso. En el caso de esta empresa en Pensilvania, la motivación de los colaboradores parece estar blindada contra las fluctuaciones ambientales, sugiriendo lo que desde una visión humanista definimos como soberanía motivacional del individuo.

Finalmente, al abordar el tercer objetivo específico sobre la relación entre ambas variables, la investigación arroja su hallazgo más disruptivo: la independencia estadística. A diferencia de la mayoría de los antecedentes citados que asumen una correlación positiva, esta tesis demuestra que, en el sector de pinturas de Pensilvania, el clima laboral y la motivación operan por carriles distintos.

Esta discrepancia teórica no resta valor al estudio, sino que lo potencia, pues evidencia que el personal posee una madurez profesional y una ética del trabajo intrínseca que no depende de los incentivos o la atmósfera provista por la organización.

Es así como este estudio se consolidó mediante un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, aplicado a una muestra final de 25 colaboradores y mediante la recolección de información a través de instrumentos de probada consistencia técnica, con coeficientes Alfa de Cronbach de 0.83 para la Escala de Clima Laboral de Litwin y Stringer y 0.86 para el Cuestionario de Motivación de Steers y Braunstein, lo que garantiza que los datos reflejan fielmente la realidad psicosocial de la muestra.

En cuanto al diagnóstico del clima organizacional, el personal reportó una percepción favorablemente establecida, lo que indica que la empresa posee procesos administrativos y operativos claros para el trabajador. Estas puntuaciones reflejan un entorno de trabajo funcional donde el soporte y la identidad son elementos reconocibles, configurando un ecosistema profesional estable para el desarrollo de las actividades diarias en el sector de pinturas.

Por otro lado, el análisis de los niveles de motivación reveló que los 25 colaboradores poseen una fuerza impulsora alta. La evaluación demostró que el esfuerzo laboral se mantiene en niveles consistentes, reflejando un compromiso con la tarea que surge de necesidades psicológicas personales.

Sin embargo, el punto neurálgico del análisis estadístico fue la aplicación de las pruebas de correlación, las cuales determinaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores. El procesamiento de los datos confirmó que las variaciones positivas o negativas en la atmósfera del trabajo no impactan de manera directa o proporcional en los niveles motivacionales del personal. Este hallazgo constituye la prueba empírica de que, en esta organización, la motivación es un factor independiente, lo que desmitifica la relación automática entre el clima laboral y el factor motivacional, ofreciendo a la gerencia una base científica para diseñar estrategias de intervención diferenciadas para cada variable.

Se concluye que el trabajador no es un ente reactivo, sino un agente activo cuya capacidad de autorrealización trasciende la estructura administrativa, validando la necesidad de un enfoque de gestión dual que respete la individualidad y la fuerza interior del colaborador. En el contexto de la empresa de pinturas en Pensilvania, el clima laboral y la motivación operan como dimensiones independientes, desafiando la premisa tradicional de una correlación directa. Los hallazgos fundamentales revelan un entorno organizacional con una estructura y estándares de desempeño claramente percibidos por el personal, una cultura cohesiva basada en el apoyo y calor organizacional, niveles de motivación elevados y finalmente, la ausencia de una relación estadística significativa entre las variables, lo que demuestra que el compromiso de los colaboradores es autónomo frente a las condiciones del entorno.

Se recomienda a la gerencia consolidar estrategias de gestión dual que, por un lado, mantengan la claridad operativa y el soporte del clima, y por otro, potencien la autorrealización individual mediante el reconocimiento de la madurez profesional del equipo.

No obstante, el estudio presentó limitaciones críticas, ya que la muestra se restringió a 25 personas debido a retrasos en las respuestas por responsabilidades operativas y festividades, sumado a problemas políticos que limitaron el acceso a sitios web e investigaciones gubernamentales esenciales para el soporte empírico

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Abdul Wahid, Prof. Dr. Shahida Sajjad, & Dr. Sadia Siddiqui. (2025). The Influence of Organizational Climate on Teacher Motivation and Job Commitment in Public Secondary Schools. Social Science Review Archives, 3(2), 421–431. https://doi.org/10.70670/sra.v3i2.627

Aflac. (2024). El agotamiento (burnout) de la fuerza laboral estadounidense alcanza su punto crítico. Aflac. https://newsroom.aflac.com/2024-11-12-El-agotamiento-burnout-de-la-fuerza-laboral-estadounidense-alcanza-su-punto-critico

Aisha Sethi, Rida Siddique, Imtiaz Mahmood Tahir, Naveed Munir, Mohammed Khudhair Hasan, Fethi Ahmet Ozdemir, & Muhammad Akram*. (2025). Humanistic Psychology: Emphasizing Self, Freedom, and Human Potential. *Dialogue Social Science Review (DSSR)*, *3*(10), 1–9. Retrieved from https://dialoguessr.com/index.php/2/article/view/1040

APA (2023). 2023 Work in America Survey. Workplaces as engines of psychological health and well-being. https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being

APA. (2008). Industrial and Organizational Psychology. American Psychological Association. https://www.apa.org/ed/graduate/specialize/industrial

APA. (2017). ETHICAL PRINCIPLES OF PSYCHOLOGISTS AND CODE OF CONDUCT. American Psychological Association. https://www.apa.org/ethics/code/ethics-code-2017.pdf

Asociación Médica Mundial (2024). Declaración de Helsinki de la AMM – Principios éticos para las investigaciones médicas con participantes humanos. AMM. https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/

Atlantic International University. (2013). Psicología Organizacional. https://cursos.aiu.edu/Diplomados/Liderazgo%20Efectivo/Psicologia%20Organizacional/PDF/Tema%201.pdf

Babativa, D. (2017). Psicología organizacional. Fundación Universitaria del Área Andina. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25758w/Recurso1_Semana5.pdf

Beltrán, S. y Bernal, J. (2020). Un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 11(21), e064. https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v11n21/2007-7467-ride-11-21-e064.pdf

Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf]

Cabrera, L. (2011). Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias y Motivación Laboral. Quetzaltenango Universidad Rafael Landívar. https://crailandivarlibrary.primo.exlibrisgroup.com/discovery/delivery/502URL_INST:502URL/1285188340007696

Calle Antón, Y. E., & Cedeño Zambrano, R. M. (Septiembre de 2022). El clima laboral y la productividad. Polo del Conocimiento. Revista Científico-Académica Multidisciplinaria. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4644

Calderón, M., Julca, D. (2021). MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL. Universidad de Sipán. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10180/Soto%20Calderon%20Mirella%20&%20Taipe%20Julca%20Daniel.pdf?sequence=6

Campos, R., Otero, K., Roa, J. (2025). La importancia del clima organizacional. Universidad del Bosque. Facultad de Ciencias Administrativas. https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/2a14c120-7267-4d36-97ef-ffe8df8d2926/content

Cedeño-Quiñónez, M. D. C., Álava-Vera, S. M. y Delgado-Giler, C. K. (2025). Metodología académica. Revista Científica Convergence Tech. https://www.researchgate.net/publication/352750927_IMPACTO_DE_LA_INVESTIGACION_CUANTITATIVA_EN_LA_ACTUALIDAD

Combriks, A. (2004). The validation of an organizational climate questionnaire in a corporate pharmacy group. Mini-dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Arts in Industrial Psychology at the North-West University. SCISPACE. https://scispace.com/pdf/the-validation-of-an-organisational-climate-questionnaire-in-egfglznocw.pdf

Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. (s.f.). ¿Quién es un "empleado". Gobierno de los Estados Unidos. https://www.eeoc.gov/es/employers/small-business/quien-es-un-empleado-en-virtud-de-las-leyes-federales-contra-la

Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people. Rosetta Books. https://icrrd.com/public/media/01-11-2020-212827The%207%20Habits%20of%20Highly%20Effective%20People.pdf

Dessler, G. (2017). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/93.-Dessler%20Gary%201942%20autor%20Administracion%20de%20recursos%20humanos%20enfoque%20lationamericano%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20Pearson%20%202017.pdf

Díaz, C., Díaz, L., & Abanto, L. (2025). Influencia del Clima Organizacional. International Journal of Educational Practices and Engineering (IJEPE). 2(2):14-27 https://www.researchgate.net/publication/391118949_Influencia_del_Clima_Organizacional_en_el_Desempeno_Laboral_en_empresas-_Una_revision_literaria

Duarte Sánchez, D. D., & Guerrero Barreto, R. (2024). La encuesta como instrumento. Vol. 3 Núm. 2 (2024): Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativa. https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70

Gallup, (2024). U.S. Employee Engagement Sinks to 10-Year Low. https://www.gallup.com/workplace/654911/employee-engagement-sinks-year-low.aspx

García, E., Arvelo, M. (2021). clima organizacional y motivación laboral. Universidad del Zulia. https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/

Garote, S., Wankhede, S. (2024). Organizational Climate and Motivation. Journal of Informatics Education and Research. https://jier.org/index.php/journal/article/view/1241/1046

Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión (2025). El crecimiento económico no compensa la desmotivación: siete de cada diez profesionales buscan empleo. https://www.observatoriorh.com/personas-y-empresas/el-crecimiento-economico-no-compensa-la-desmotivacion-siete-de-cada-diez-profesionales-buscan-empleo.html

Guillén, M. (agosto, 2012). Clima Organizacional. Rev Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200006

Güney, S., & Åžahin, S. (2021). The Effect of Organizational Climate. The International Journal of Buniess & Management. https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/165332?articlesBySameAuthorPage=2

Herrera, José, & Zamora, Noemi. (2014). ¿Sabemos realmente que es la motivación?

CCM vol.18 no.1 Holguín. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812014000100017&lng=es&tlng=es.

Iglesias Armenteros, Annia, & Sánchez García, Zenia. (2015). An Overview of the Organizational Climate. Medisur vol.13 no.3 Cienfuegos. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en.

Jimenez, L. (2020). IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. Revista Científica Tech Convergence. https://www.researchgate.net/profile/Ledys-Jimenez/publication/352750927_IMPACTO_DE_LA_INVESTIGACION_CUANTITATIVA_EN_LA_ACTUALIDAD/links/60d66a7b299bf1ea9ebe5113/IMPACTO-DE-LA-INVESTIGACION-CUANTITATIVA-EN-LA-ACTUALIDAD.pdf

Johns Hopins Carey Business School. (2024). Johns Hopkins University. https://carey.jhu.edu/wellbeing-at-work

Joseph S. (2021). How Humanistic Is Positive Psychology? School of Education, University of Nottingham, Nottingham, United Kingdom. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.709789

Lamadrid Vela, C. A., Aguirre Reyes, E. M., Garavito Criollo, R. A., & Lamadrid Aguirre, C. E. (2025). Influence of Motivation on Job Satisfaction. Minerva, 6(18), 70-77. https://doi.org/10.47460/minerva.v6i18.230

Lopetegui, M., Lauro, J. (2024). La motivación y el clima laboral. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Economicas.http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-3156_LopeteguiM.pdf

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/38284025/Org_Behavior_Fred_Luthans

Maduro, T. (2019). Cuestionario de Litwin y Stringer. SCRIBD. https://www.scribd.com/document/423163235/Cuestionario-de-Litwin-y-Stringer

Maskin, F. (2016). clima organizacional y motivación. Universidad Abierta Interamericana. https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC125074.pdf

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396. http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm]

McClelland, D. C. (1987). Human motivation. Cambridge University Press. https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=vic4AAAAIAAJ...

McClelland, D. C. (2020). The achievement motive. Barakaldo Books. https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=YNSREQAAQBAJ

McKenzie, C. (2016). Burnout North of 60. Supporting Social Workers in Nunavut, Canada. York University. Critical Social Work. https://ojs.uwindsor.ca/index.php/csw/article/view/5900

Obaied, A.(2025). Organization Climate and Productive Organizational Energy. American Journal of Economics and Business Management. https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/3803

Organización de las Naciones Unidas. (2022). El 25% de los empleados no se sienten valorados en sus trabajos. https://news.un.org/es/story/2022/04/1506792

OMS (2022). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work

Osejo-Bucheli, C. (2022). Hallazgos epistemológicos. Vol. 9 Núm. 1 (2022): Revista Geon Vol 9 No 1. https://doi.org/10.22579/23463910.766

Pacheco, J. (2018). Influencia de la motivación laboral. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. http://hdl.handle.net/20.500.12423/1717

Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R., Lacost, H.A., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate. Journal of Organizational Behavior. https://www.researchgate.net/publication/227618629_Relationships_between_Psychological_Climate_Perceptions_and_Work_Outcomes_A_Meta-Analytic_Review

Pérsico, A., Castro, F.(2022). Clima laboral y calidad de vida. Academia Judicial Chile. https://academiajudicial.cl/wp-content/uploads/2022/11/MD47-Clima-laboral-y-calidad-de-vida.pdf

Pineda Ruiz, Diana Fiorella; Yalli Aguilar, P. M. (2018). La cultura organizacional. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. http://hdl.handle.net/10757/623795

Polit, D. F. y Beck, C. T. (2021). Diseños de investigación cuantitativa. SCIMAGO Institutions Rankings. https://www.scielo.br/j/rlae/a/7zMf8XypC67vGPrXVrVFGdx/?lang=es

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment. American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/h0037335

Prada, R., Zarate, R., Prada, M. (2021). Dimensions of Work Environment. The Open Psychology Journal. https://openpsychologyjournal.com/VOLUME/14/PAGE/319/FULLTEXT/

Ramos, M. (2023). Satisfacción Laboral y Motivación Intrínseca. Nova Southeastern University. https://nsuworks.nova.edu/fse_etd/511.

Reyes, S. (2022). Motivación y clima laboral. Universidad Rafael Landivar. https://biblior.url.edu.gt/wp-content/uploads/publiwevg/Tesis/2022/05/22/Reyes-Silvia.pdf

Revista electrónica de psicología social FUNLAM. (2007). Epistemología de la psicología humanista. https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/poiesis/article/view/385/364

Rivera, D., Hernandez, J., Forgiony, J., Bonilla, n., Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral. Revistas Espacios. https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf

Rizzati, F. (2022). Manual Escala de Motivacion Lab Compress. Scribd. https://www.scribd.com/document/610930374/PDF-Manual-Escala-de-Motivacion-Lab-Compress

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson Education. https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC...

Rodríguez Corales, C. L. (2017). El clima organizacional. Universidad del Bosque. https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/2a14c120-7267-4d36-97ef-ffe8df8d2926/content

Rogers, C. R. (1981). El proceso de convertirse en persona. Paidós. https://proassets.planetadelibros.com/usuaris/libros_contenido/arxius/53/52745_El_proceso_de_convertirse_en_persona.pdf

Rubio, R., Araya-Castillo, L., Moraga-Flores, H., & Ortega Frei, M. F. (2025). Trends, Collaborations and Perspectives in the Study of Organizational Climate and Job Satisfaction: A Bibliometric and Scientometric Analysis. : A Bibliometric and Scientometric Analysis. *Administrative Sciences*, *15*(10), 389. https://doi.org/10.3390/admsci15100389. https://www.mdpi.com/2076-3387/15/10/389

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2018). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Reino Unido: Guilford Publications.

Sandy, Ponce-Pincay & Eduardo, Ponce-Toala & Sumba-Bustamante, Ruth. (2023). Aporte de la motivación laboral. Polo del Conocimiento.

https://www.researchgate.net/publication/380071547...

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, *64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schwatka, Natalie V. PhD; Sinclair, Robert R. PhD; Fan, Wenyi MSPH; Dally, Miranda MS; Shore, Erin MPH; Brown, Carol E. PhD; Tenney, Liliana MPH; Newman, Lee S. MD, MA. (2020). How does Organizational Climate Motivate Employee Safe and Healthy Behavior in Small Business?: A Self-Determination Theory Perspective. Journal of Occupational and Environmental Medicine 62(5):p 350-358. | DOI: 10.1097/JOM.0000000000001839. https://journals.lww.com/joem/abstract/2020/05000/how_does_organizational_climate_motivate_employee.5.aspx

Shah P, Thornton I, Kopitnik NL, et al. Informed Consent. [Updated 2024 Nov 24]. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing; 2025 Jan-. Available from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK430827/

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 LawVolume 2, Issue 2 Agust 2024 E-ISSN 3031-4763 (Online)https://doi.org/10.61306/ijsl.
https://journal.ysmk.or.id/index.php/IJSL/article/view/165/369

Stantcheva, S. (2023). How to Run Surveys: A Guide to Creating Your Own Identifying Variation and Revealing the Invisible. Annual Review of Economics.https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-economics-091622-010157

Suárez, F., Reyes, E., Criollo, R., & Aguirre, C. (2025). Influence of Motivation on Job Satisfaction: Evidence from Educational Management. Minerva. https://www.researchgate.net/publication/396598335...

Drent, G., & Kastermans, M. (2024). Factors related to motivation, organisational climate and work engagement within the practice environment of nurse practitioners in the Netherlands. *Journal of Clinical Nursing*, *33*(2), 543-558. https://doi.org/10.1111/jocn.16914.

UNIR. (2020). Psicología de las organizaciones. UNIR Revistas. https://usa.unir.net/noticias/salud/psicologia-de-las-organizaciones/

Torres Valderrama, W. (2024). Satisfacción laboral y motivación en trabajadores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. Universidad Ricardo Palma - URP. Disponible

en: https://hdl.handle.net/20.500.14138/8217
https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/d801cad3-b549-4dd3-819e-d7f220f0d54b

Wesley, Kevin, "A Motivated Workforce: A Mixed Methods Study of Worker Motivation at a Nebraska Manufacturing Company" (2012). Department of Educational Administration: Dissertations, Theses, and Student Research. 117. https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/117

Zimonjić, M., & Zimonjić, B. (2025). The influence of organizational climate. Megatrend Revista. https://megatrend.edu.rs/wp-content/uploads/2025/10/Revija_2025_1-WEB.pdf

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar, expreso mi profundo agradecimiento a la Universidad Tecnológica Indoamérica, por brindarme los espacios y conocimientos necesarios para formarme como una profesional comprometida con la salud mental y el desarrollo organizacional.

A mi tutor, José Acuña, por su paciencia, guía técnica y sabiduría compartida a lo largo de este proceso de titulación. Sus observaciones y exigencia profesional fueron determinantes para alcanzar el rigor científico que esta investigación requería.

A la empresa de pinturas del distrito de Pensilvania por abrirme sus puertas. De manera especial, De manera especial, expreso mi gratitud a mi Manager y Asistente Manager, Naya y Emely; su rol trascendió lo profesional para convertirse en un apoyo incondicional. Más que superiores, han sido mentoras y amigas, brindándome sus palabras, consejos y el tiempo necesario para cristalizar este proyecto. Asimismo, extiendo este agradecimiento a todos los colaboradores que participaron en la recolección de datos, pues sin su apoyo honesto este análisis no habría sido posible.

Finalmente, agradezco a la vida y a mi círculo cercano, por el apoyo emocional y las palabras de aliento que me permitieron mantener la motivación necesaria para cerrar con éxito este capítulo de mi vida profesional.

Camila Ponce

DEDICATORIA.

Dedico esta tesis, el logro más importante de mi carrera profesional, primeramente, a mi madre Silvana Vela, el pilar más fuerte de mi vida. Gracias por tu valentía inquebrantable y por haber luchado sola, contra toda adversidad, para abrirme camino; este título es el fruto de tu sacrificio y de ese apoyo incansable que me brindaste para que yo pudiera alcanzar mis metas. Todo lo que soy te lo debo a ti. A mis abuelos Luis y Bachi, por ser la raíz de mi historia quienes han sido el refugio y la sabiduría en mi camino; gracias por sus bendiciones infinitas que me han sostenido en cada paso y por haber velado incansablemente por mi bienestar desde que era una niña. Su cuidado constante y sus oraciones fueron el escudo que me permitió perseverar y alcanzar esta meta. A mi prometido Elie Nader, por ser mi compañero de vida, mi apoyo constante y la persona que estuvo a mi lado, brindándome la fuerza y el amor necesarios para culminar este sueño; gracias por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. A mi padre Carlos Ponce y abuela Guadalupe, por su apoyo moral y por estar siempre pendientes de mi progreso, motivándome con su interés constante. A mis tíos Belén, Stalin, Tamara, Marcos y primos Carlos, Martín, Sofia, Nena y Mateo especialmente, por formar ese círculo de apoyo inquebrantable y celebrar cada uno de mis éxitos. A Rita, madre de mi prometido, por abrirme las puertas de su corazón y de su hogar desde mi llegada a este país. Gracias por ser un pilar fundamental en mi adaptación, por actuar con la ternura y el cuidado de una madre, siempre pendiente de mi bienestar y con la palabra precisa para motivarme. Sus consejos de vida, su cariño y sus atenciones constantes fueron el aliento necesario para superar los desafíos y enfocarme en mi superación profesional A mis mejores amigos del colegio Patito y Eve y mis mejores amigas de la Universidad Cielo y Mela por su lealtad y por hacer este camino más llevadero con su valiosa compañía. Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a Franklin y Jaimito por su apoyo incondicional y por ser esos ángeles que, con sus cuidados, bromas, consejos y constantes gestos de cariño, se convirtieron en una pieza fundamental para que yo pudiera concentrarme en mis metas académicas. A todos ustedes, por ser parte esencial de este triunfo que hoy comparto con profunda gratitud.

Camila Ponce

ANEXOS.

https://drive.google.com/drive/folders/1FVyU-YpoCDmaSrtnUZkZmj4FJ3YYWMKe?usp=sharing