

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL CON LOS TRABAJADORES DE ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP WITH JOB PERFORMANCE AMONG PRIMARY HEALTH CARE WORKERS

Maria Mercedes Naranjo Castillo ^{1*}

¹ Maestría en Gestión Hospitalaria. Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0694-913X>. Correo: mercedes.naranjo@unach.edu.ec

Magda Francisca Cejas Martinez ²

² Docente Investigador de la Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0618-3608>. Correo: magda.cejas@unach.edu.ec

* Autor para correspondencia: mercedes.naranjo@unach.edu.ec

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de atención primaria de salud, para lo cual se empleó un enfoque mixto que combina metodologías cuantitativas y cualitativas. Se utilizó un cuestionario con preguntas en una escala de Likert para evaluar dimensiones clave del clima organizacional, como motivación, estructura organizativa, liderazgo, capacitación, comunicación e infraestructura. Se constató que la motivación y la estructura organizativa son las dimensiones mejor valoradas, no obstante, la infraestructura fue identificada como la dimensión más deficiente, evidenciando una falta de recursos necesarios para realizar las actividades de manera adecuada en el centro hospitalario. A pesar de estas limitaciones se evidencia un alto desempeño laboral (87,9%). De las dimensiones del clima organizacional, la motivación presenta una correlación fuerte ($\alpha = 0.602$) con el desempeño laboral, mientras que otras dimensiones, como liderazgo y comunicación, presentan correlaciones moderadas. La correlación más baja se encontró en la infraestructura ($\alpha = 0.305$), lo que sugiere que, aunque los recursos físicos son insuficientes, el personal sigue desempeñando su labor de manera eficiente.

Palabras clave: Clima organizacional; desempeño laboral; personal hospitalario; atención primaria de salud

Abstract

This study examines the relationship between organizational climate and job performance among primary healthcare workers, employing a mixed-method approach that integrates both quantitative and qualitative methodologies. A questionnaire using Likert scale questions was employed to assess key dimensions of organizational climate, including motivation, organizational structure, leadership, training, communication, and infrastructure. The findings reveal that motivation and organizational structure were the highest-rated dimensions, while infrastructure was identified as the weakest, indicating a lack of necessary resources for adequate task performance within the hospital. Despite these limitations, a high level of job performance (87.9%) was reported. Among the dimensions of organizational climate, motivation showed a strong correlation ($\alpha = 0.602$) with job performance, while other dimensions such as leadership and communication exhibited moderate correlations. The lowest correlation was observed in infrastructure ($\alpha = 0.305$), suggesting that despite inadequate physical resources, staff continue to perform efficiently.

Keywords: *Organizational climate; job performance; hospital staff; primary healthcare*

Fecha de recibido: 09/10/2024

Fecha de aceptado: 11/12/2024

Fecha de publicado: 12/12/2024

Introducción

En un contexto global, la importancia del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral ha cobrado mayor relevancia en el sector de la salud, particularmente en la atención primaria, donde los profesionales se enfrentan a desafíos específicos que impactan tanto su rendimiento como su bienestar. El clima organizacional se erige como un factor esencial que no solo influye en la calidad del servicio brindado en estos entornos, sino que también afecta directamente la calidad de la atención que reciben los pacientes, trascendiendo la mera satisfacción individual del empleado.

A nivel mundial, las organizaciones de salud han comprendido que un clima organizacional positivo es clave para mejorar la moral del personal, lo cual contribuye significativamente a la reducción del agotamiento, el estrés y la rotación del personal. La falta de gestión adecuada de estos elementos puede repercutir negativamente tanto en la calidad de la atención como en los resultados clínicos. En países con sistemas de salud avanzados, como los nórdicos, se ha demostrado que la implementación de políticas que fomenten un entorno laboral saludable y que respalden a los trabajadores de la salud lleva a una mejora en el desempeño laboral y a una mayor satisfacción de los pacientes (Bakker & Demerouti, 2017).

Asimismo, en regiones donde los recursos son más limitados, como en muchas partes de América Latina y África, la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral cobra una dimensión crítica. Aquí, el personal de atención primaria de salud a menudo trabaja en condiciones desafiantes, con recursos escasos y altos niveles de estrés, lo que resalta la importancia de crear un clima organizacional que apoye su bienestar

y eficacia. Estudios han demostrado que, en estos contextos, un clima organizacional positivo puede ser un factor decisivo para mantener la motivación y la eficiencia del personal, a pesar de las limitaciones externas (Antonietti et al., 2020).

El clima organizacional es un factor fundamental que influye directamente en el rendimiento y la satisfacción de los empleados dentro de cualquier organización. En el ámbito de la atención primaria de salud, este aspecto adquiere una importancia estratégica aún mayor debido a la naturaleza crítica y sensible del trabajo realizado. El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que definen su entorno laboral. Estas percepciones impactan profundamente en la motivación, el compromiso y, en última instancia, en el desempeño laboral.

En los servicios de atención primaria de salud, donde el objetivo principal es ofrecer cuidados de salud accesibles y de alta calidad, el clima organizacional puede determinar el éxito o el fracaso de estos servicios. Un clima positivo favorece la cooperación, la innovación y un enfoque centrado en el paciente, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación, altas tasas de rotación y un deterioro en la calidad del servicio. Por lo tanto, gestionar adecuadamente el clima organizacional no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también se traduce en mejores resultados de salud para la comunidad.

Por lo tanto, abordar el clima organizacional en el sector de la salud no solo es una cuestión de bienestar laboral, sino también una estrategia clave para mejorar los resultados de salud a nivel global, lo que subraya la importancia de investigar y aplicar políticas que favorezcan un entorno laboral positivo en la atención primaria de salud. El clima organizacional se refiere a un conjunto de características medibles del entorno de trabajo que son percibidas por los empleados, tanto de manera directa como indirecta, y que influyen en su motivación y comportamiento. Además, se describe como un conjunto de políticas, prácticas y medidas implementadas por una organización que impactan la experiencia del empleado, constituyendo el ambiente en el que se desarrollan las actividades laborales, el cual puede ser tanto positivo como negativo (Lorgoño, 2021).

Según Guevara (2019), el clima organizacional representa actualmente un compromiso y una responsabilidad compartida entre la administración de la organización y el talento humano que en ella labora. Un clima organizacional favorable puede promover una mayor eficiencia en la gestión y satisfacción en el desempeño laboral, lo que subraya la importancia de generar entornos laborales adecuados para que la gestión de las organizaciones logre ofrecer servicios de calidad. Diversos estudios en la literatura científica han explorado el clima organizacional debido a que este refleja el estado emocional y psicológico de los empleados, como estrés, satisfacción, frustración o enojo, entre otros.

Definir las áreas o dimensiones de un clima organizacional es fundamental para identificar áreas de mejora para fomentar un ambiente laboral positivo (Zárate, 2022). En este sentido, Rivera et. al., (2018) y Brunet (2010) recoge las dimensiones propuestas por varios autores, donde autores como Mercado & Toro (2008), Pritchard y Karasick detallan más de nueve dimensiones del clima organizacional y resulta difícil abordarlas de manera individual, por lo que dividir las en partes más amplias puede facilitar su implementación inicial, que eventualmente se convertiría en un cambio organizacional efectivo en centros hospitalarios (Hesse, Gómez & Bonales, 2010).

Por otro lado, entre otros autores Litwin y Stringer, Forehand y Gilmer, Sumba et. al., describen seis principales dimensiones fundamentales que pueden describir el clima de una organización. En este sentido, Sumba, Moreno y Villafuerte (2022) plantea dimensiones como el espacio físico, la estructura, la comunicación efectiva, la capacitación y el desarrollo, el liderazgo y la motivación. Cada una de estas dimensiones o características es una guía fundamental para un análisis y reestructuración organizacional, y deben considerarse en el área de talento humano de cualquier organización o empresa porque influyen directamente en la motivación de sus miembros.

El desempeño laboral se refiere a la eficacia con la que un empleado cumple con las tareas y responsabilidades asignadas en su rol dentro de la organización. Es un constructo multifacético que incluye la productividad, la calidad del trabajo, la eficiencia en la realización de tareas, la adherencia a las normas y la capacidad de contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Según Robbins y Judge (2013), el desempeño laboral puede definirse como "el grado en que un empleado logra cumplir con los criterios de éxito de su rol, basados en las expectativas y metas establecidas por la organización". Esta definición subraya la importancia de la alineación entre las expectativas organizacionales y la capacidad del empleado para cumplirlas de manera efectiva. Comprende igualmente como la calidad del trabajo que un empleado realiza en sus tareas diarias durante un período determinado. Este concepto en recursos humanos es fundamental para comprender cómo un individuo se desenvuelve en su rol.

En este sentido para Arana (2020) señala que el desempeño laboral ha adquirido una importancia creciente en las organizaciones, las cuales han adoptado diversos procesos y métodos para diagnosticar el desempeño de los empleados en sus actividades. Esto tiene como objetivo garantizar un personal de calidad, plenamente capacitado, que pueda realizar su trabajo con responsabilidad y satisfacción laboral, contribuyendo así a la efectividad y eficiencia de la empresa a través de un control continuo. Para Díaz (2022) destaca que el desempeño laboral abarca el comportamiento y la ejecución del trabajo por parte de un empleado, y cómo estos aspectos impactan en la empresa, tanto de manera positiva como negativa. Por esta razón, resulta importante medir el desempeño, ya que un mal desempeño puede perjudicar a la organización, mientras que uno positivo puede aumentar la motivación y acercar a la empresa a sus objetivos.

En el contexto de la atención primaria de salud, donde la eficiencia y la calidad del servicio son imperativos, el clima organizacional desempeña un rol fundamental en la determinación del desempeño laboral de los trabajadores. A pesar de la clara interrelación entre estas dos variables, muchas organizaciones de salud enfrentan desafíos significativos en la creación y mantenimiento de un clima organizacional que promueva un desempeño óptimo.

El problema que surge es la falta de un clima organizacional adecuado que puede llevar a una disminución en el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo cual, a su vez, impacta negativamente en la calidad de la atención ofrecida a los pacientes. Los trabajadores de atención primaria de salud, que son el primer punto de contacto en el sistema de salud, dependen de un entorno laboral que les permita realizar sus funciones de manera efectiva y eficiente. Sin embargo, la presencia de un clima organizacional inadecuado, caracterizado por la falta de comunicación, apoyo insuficiente y condiciones laborales desfavorables, puede resultar en un bajo desempeño laboral. Esto no solo afecta la moral de los empleados, sino que también pone en riesgo la salud y el bienestar de los pacientes. Los fines de la atención primaria de salud, que incluyen la prevención, el diagnóstico temprano, y el tratamiento oportuno, dependen en gran medida del desempeño del personal de

salud. Por lo tanto, es esencial identificar y abordar las brechas en el clima organizacional que puedan estar contribuyendo a un desempeño subóptimo. Este análisis es fundamental para desarrollar estrategias que mejoren tanto el clima organizacional como el desempeño laboral, garantizando así que los objetivos de la atención primaria de salud se cumplan adecuadamente.

Materiales y métodos

Esta investigación se llevará a cabo utilizando un enfoque mixto, que integra tanto metodologías cuantitativas como cualitativas. El enfoque mixto se elige cuando se requiere una comprensión más completa del problema de investigación, ya que combina las fortalezas de ambos métodos, permitiendo un análisis más profundo y detallado que no sería posible utilizando solo uno de ellos por separado (Hernández, 2019).

Este enfoque es especialmente adecuado porque aprovecha las fortalezas intrínsecas de cada método, superando sus limitaciones individuales. Permite una formulación más clara del problema de investigación, facilita la selección de las técnicas más adecuadas para estudiar y teorizar sobre los temas investigados, y genera datos a través de una multiplicidad de observaciones. Estas observaciones incluyen diversas fuentes de datos, contextos y métodos de análisis, lo que enriquece la calidad y el alcance de los hallazgos. Además, el enfoque mixto fomenta la creatividad teórica mediante la aplicación de procedimientos críticos de evaluación, lo que permite realizar investigaciones más dinámicas y respaldar con mayor solidez las inferencias científicas. Este enfoque también ofrece mejores oportunidades para explorar los datos y desarrollar o reforzar habilidades en materia de investigación. Por estas razones, se utilizarán diversas técnicas de estudio con el objetivo de obtener una visión más completa de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de atención primaria de salud.

Según Logroño (2014), la población en una investigación se define como el conjunto de personas, objetos o elementos de los cuales se desea obtener información. Este universo puede incluir desde personas y animales hasta registros médicos, muestras de laboratorio, entre otros. En este estudio, la población está compuesta por 60 trabajadores de atención primaria de salud y 6 empleados del área administrativa del Hospital General Docente de Riobamba. Siguiendo la definición de Logroño (2014), la muestra es un subconjunto representativo del universo o población que será objeto de estudio en la investigación. Existen diversos procedimientos para determinar el tamaño de la muestra, como el uso de fórmulas o la aplicación de la lógica. Dado que la población en este estudio no es numerosa, no se considerará necesario calcular un tamaño muestral específico. Por lo tanto, se empleará un muestreo no probabilístico intencional, en el cual el investigador seleccionará las muestras basándose en su juicio subjetivo. El cuestionario que se aplicará constará de preguntas en escala de Likert lo que permitirá recolectar datos valiosos para el desarrollo del presente estudio.

La entrevista es un método cualitativo de recolección de datos primarios, que consiste en formular preguntas a una o varias personas para obtener su opinión sobre un tema, empresa o producto. El objetivo principal de las entrevistas es explorar los comportamientos, actitudes y opiniones de los participantes (Hernández, 2019). En este estudio, se realizará una entrevista con 5 preguntas dirigidas al personal administrativo del Hospital General Docente de Riobamba, centradas en cómo perciben la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de atención primaria de salud.

Para estimar la fiabilidad de las variables y las dimensiones que conforman los ítems del instrumento aplicado se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente analiza la consistencia interna en la escala utilizada en la encuesta y según Duque (2017), para que esta escala se considere confiable el valor debe ser cercano a 1, y valores cercanos a 0 se consideran poco confiables.

Para analizar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de atención primaria de salud se aplicó una correlación de Pearson entre cada una de las dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente. Este coeficiente, según expone Hernández et al. (2018) valúa la intensidad y la dirección de una relación lineal entre dos variables, siendo una correlación positiva y significativa un valor próximo a 1, en contraste, un valor cercano a 0 sugiere una correlación débil.

Resultados y discusión

El valor obtenido en el análisis de fiabilidad fue de 0.88, lo cual evidencia una alta fiabilidad para la escala de clima organizacional y desempeño laboral.

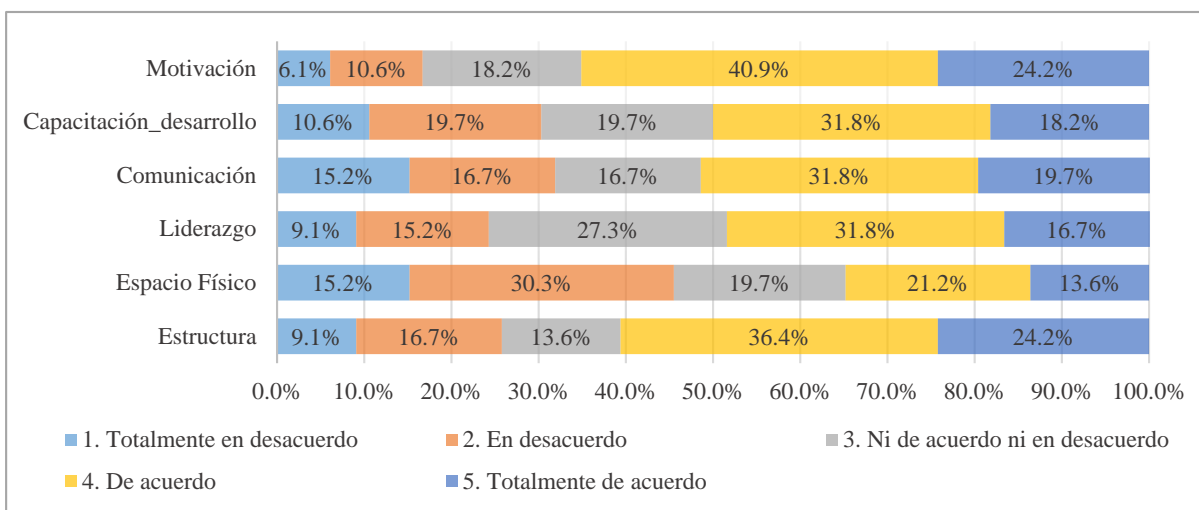
Tabla 1: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,88	7

Nota: El análisis de confiabilidad se aplicó a las seis dimensiones estudiadas del clima organizacional.

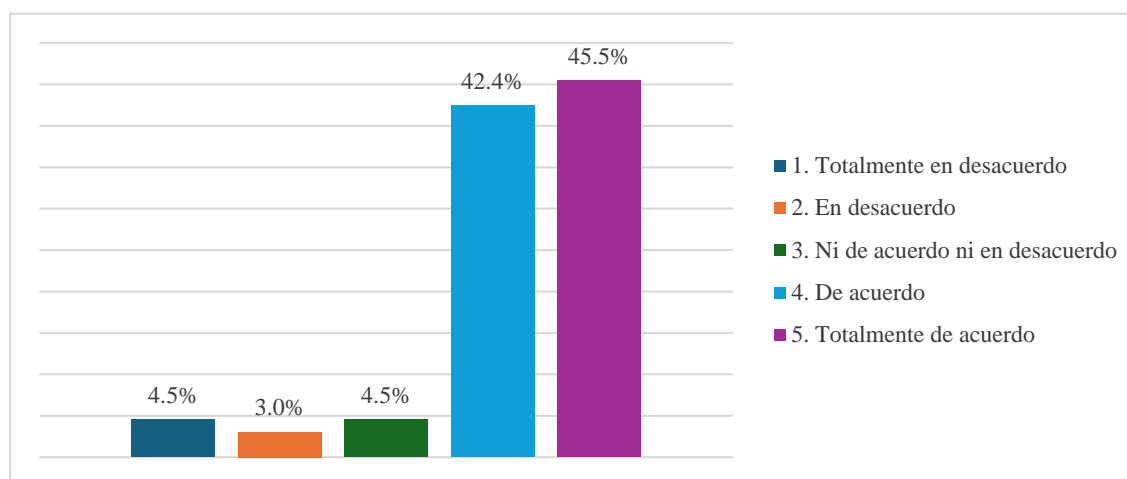
Por otro lado, los resultados obtenidos se evidenciaron que las dimensiones; motivación y estructura organizativa son las mejores valoradas ya que un 65,1% y un 60,6% respectivamente de los trabajadores de atención primaria de salud expresaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo de estar motivados y comprometidos con los objetivos y metas del centro hospitalario y que el ambiente de trabajo en el centro hospitalario es agradable y propicio para desarrollar sus actividades.

Con respecto al liderazgo un considerable 48,5% han respondido de manera favorable, es decir se sienten apoyados y motivados por el supervisor para mejorar su desempeño en las actividades que realizan en el hospital. De manera similar el 50% de los encuestados han respondido favorablemente a la dimensión de capacitación y desarrollo, en otras palabras, están satisfechos con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que le ofrece el centro hospitalario. Mientras que un 51,5% ha respondido que existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros del equipo del centro hospitalario.

**Figura 1:** Valoraciones de las dimensiones del clima organizacional.

Nota: Resultados del estudio realizado por cada una de las dimensiones del clima organizacional.

Por otra parte, la infraestructura o espacio físico fue la dimensión menos valorada ya que un 45,5% respondieron que no cuentan con los recursos necesarios (equipos, materiales, espacio físico, entre otros implementos) para realizar sus trabajos de manera adecuada, lo cual es muy preocupante.

**Figura 2:** Desempeño laboral de los trabajadores de atención primaria de salud

Con respecto al desempeño laboral la gran mayoría, es decir un 87,9% han respondido estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el actual desempeño laboral es eficiente y contribuye al logro de los objetivos del centro hospitalario. A penas una 7,5% expresan estar en desacuerdo con la afirmación de un eficiente desempeño laboral.

Por otro lado, los resultados del análisis de correlación evidencian que la mayoría de las dimensiones estudiadas del clima organizacional tienen una correlación positiva moderada con el desempeño laboral; Ambiente y Estructura α : 0.312, Espacio Físico α : 0.305, Liderazgo α : 0.446; Comunicación α : 0.403;

Capacitación y Desarrollo α : 0.401; Motivación α : 0.602). En el mismo contexto, el nivel de significancia obtenida es menor al 5% ($p < 0.05$) lo que indica que la correlación entre las variables numéricas es significativa y podemos interpretar su signo y magnitud.

Tabla 2: Correlación de las variables de estudio

		Desempeño laboral
Ambiente y estructura	Correlación de Pearson	0,312*
	Sig. (bilateral)	0,011
Espacio físico	Correlación de Pearson	0,305*
	Sig. (bilateral)	0,013
Liderazgo	Correlación de Pearson	0,446**
	Sig. (bilateral)	0,000
Comunicación	Correlación de Pearson	0,403**
	Sig. (bilateral)	0,001
Capacitación y desarrollo	Correlación de Pearson	0,401**
	Sig. (bilateral)	0,001
Motivación	Correlación de Pearson	0,602**
	Sig. (bilateral)	0,000
N		66

Nota: **: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral);*: La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 3: Nivel de Correlación de las variables de estudio

Variable Independiente	Variable Dependiente	Nivel de Correlación
Ambiente y Estructura	Desempeño Laboral	Moderada
Espacio Físico		Débil/Baja
Liderazgo		Moderada
Comunicación		Moderada
Capacitación y Desarrollo		Moderada
Motivación		Fuerte/Alta

De las dimensiones analizadas en el estudio la motivación es la mejor valorada ya que un 65,1% de encuestados expresan que se sienten motivados y comprometidos con los objetivos del centro hospitalario. Esta alta valoración también se refleja en una correlación fuerte con el desempeño laboral ($\alpha = 0.602$), lo que indica que, aquellos empleados más motivados tienden a rendir de manera más eficiente, lo cual refuerza la idea de que el bienestar psicológico y emocional del personal es un factor clave para mantener su alto rendimiento. Estos resultados coinciden con estudios como los de Deci y Ryan (1985), quienes señalan que la motivación intrínseca es un factor clave para el rendimiento laboral.

La estructura organizativa también fue valorada positivamente, donde un 60,6% de los trabajadores estuvieron de acuerdo en que el ambiente de trabajo en el centro hospitalario es agradable y propicio para desarrollar sus actividades. Sin embargo, la correlación entre esta dimensión y el desempeño laboral es moderada ($\alpha = 0.312$). En cuanto al liderazgo, el 48,5% de los trabajadores manifiesta sentirse apoyado y motivado por su supervisor.

La correlación entre liderazgo y desempeño laboral es moderada ($\alpha = 0.446$), lo que indica que el apoyo y la guía de los líderes influyen positivamente en el rendimiento, aunque en menor medida.

Por otro lado, el 50% de los encuestados expresó satisfacción con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que ofrece el hospital. Esta dimensión mostró una correlación moderada ($\alpha = 0.401$) con el desempeño laboral. Del mismo modo, la comunicación efectiva entre los miembros del equipo fue valorada positivamente por un 51,5% de los trabajadores, pero presenta una correlación moderada con el desempeño laboral ($\alpha = 0.403$). Esto sugiere que contar una comunicación efectiva y con oportunidades de crecimiento profesional es importante para el desempeño de los empleados, pero no son factores determinantes en la eficiencia laboral.

La infraestructura o espacio físico fue la dimensión menos valorada, con un 45,5% de los encuestados manifestando que no cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores de manera adecuada. No obstante, la correlación entre esta dimensión y el desempeño es débil ($\alpha = 0.305$), lo que indica que, aunque los recursos físicos son insuficientes, su impacto en el rendimiento no es tan significativo en este contexto, ya que León et. al. (2018) concluyen en su estudio que existe una relación fuerte entre el clima organizacional y el nivel de desempeño, es decir se relacionan directa y significativamente en el contexto académico. Además, que factores como la motivación y el compromiso hacia el trabajo pueden compensar las carencias en infraestructura, un fenómeno también señalado en estudios de Karasek y Theorell (1990), quienes sostienen que los factores psicosociales pueden mitigar el efecto de las condiciones físicas adversas.

Conclusiones

La motivación y la estructura organizativa son las dimensiones mejor valoradas. Dimensiones como el liderazgo, la capacitación y la comunicación también recibieron valoraciones positivas, aunque en menor medida. No obstante, la infraestructura fue la dimensión menos valorada, con un 45,5% de los encuestados señalando la falta de recursos adecuados. A pesar de esta deficiencia, el desempeño laboral se mantiene alto (87,9%), lo que subraya la existencia de otros factores como factores como el sentido de responsabilidad hacia los pacientes y la naturaleza vocacional de su trabajo que parecen desempeñar un papel fundamental en el rendimiento del personal.

Según los resultados, existe una correlación moderada entre la mayoría de las dimensiones (Ambiente y estructura, Espacio físico, Liderazgo, Comunicación y Capacitación) y el desempeño laboral, lo que indica que el clima organizacional debe ser mejorado de manera integral para garantizar un ambiente que facilite el óptimo rendimiento de los trabajadores. Además, esto plantea a repensar las estrategias de gestión, priorizando no solo la mejora de las condiciones tangibles, sino también el fortalecimiento de los elementos intangibles que alimentan la motivación y el compromiso del personal. Aunque la infraestructura no parece ser un factor determinante en el corto plazo, es esencial que se realicen mejoras para asegurar que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente a largo plazo.

Al desglosar cada dimensión, se muestra una correlación específica con el desempeño laboral en los trabajadores de atención primaria de salud, lo que permite identificar cuáles son los factores que más influyen en su eficiencia y cuáles requieren mayor atención. Si bien todas las dimensiones del clima organizacional

contribuyen al desempeño laboral, la motivación, tiene un papel fundamental en el desempeño laboral en los trabajadores de atención primaria de salud. Sin embargo, la infraestructura sigue siendo un punto crítico que, si no se aborda, podría eventualmente afectar el rendimiento a largo plazo. Además, es necesario analizar otras dimensiones para comprender el impacto que tengan el desempeño laboral en el contexto de los trabajadores de atención primaria de salud.

Referencias

- Antonietti L, Ortiz Z, Esandi ME, Duré I, Cho M. (2020) Condiciones y medio ambiente de trabajo en salud: modelo conceptual para áreas remotas y rurales. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, e111. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.111>
- Arana Olivera, L. E. (2020). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo CAS de la Universidad Nacional del Callao*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49916>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Brunet, L. (2007) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México, Trillas: 9, págs. 44-45.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Díaz Ruiz, C., & Gastulo Chinchay, N. A. (2023). *El clima organizacional y la motivación laboral en Garage Clínica Automotriz, Chiclayo* (Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú). <https://hdl.handle.net/20.500.12867/8051>
- Duque, Miguel. (2017). ALFA DE CRONBACH para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mktDescubre*. pp. 37 – 48.
- Guevara Pazmiño, Ximena. (2018) *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Tesis (Maestría en Investigación en Educación). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/6169>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Lalinde, J. D., Espinosa Castro, F., Rodríguez, J. E., Chacón Rangel, J. G., Toloza Sierra, C. A., Arenas Torrado, M. K., Bermúdez Pirela, V. J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 587-601.
- Hesse Zepeda H. R., Gómez Ortiz R. A., Bonales Valencia J., (2010) Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. *Escenarios*. 8 (2). págs. 41-50.

- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- León Serrano Lady, Noriega Evelyn, Murillo Madelyn (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *FIDES ET RATIO*, 16(16), Pág. 15 - 32. <https://fidesetratio.ulasalle.edu.bo/index.php/fidesetratio/article/view/113>
- Mercado Salgado, P., & Toro Álvarez, F. (2008). Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1), 5-15. ISSN 120-3800.
- Ríos-López, L. A., Saldaña-Pinto, C. A., Alejandría-Castro, C. A., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 2(1), e455. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson. México.
- Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñafiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 234–261. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Zarate Escarcena, F. A. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de una clínica privada, Cercado de Lima – 2022* (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú). <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2060>