UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

TEMA:

La influencia del clima organizacional en la motivación del personal de salud

AUTORA:

Merino Jalca Nohely Alejandra

Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud

Guayaquil, Ecuador
2025

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Odontóloga Nohely Alejandra Merino Jalca**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

REVISORA

_____

Ing. Elsie Zerda Barreno, PhD.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

_____

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 15 días del mes de mayo del año 2025

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Nohely Alejandra Merino Jalca

DECLARO QUE:

El documento La influencia del clima organizacional en la motivación del personal de salud, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del documento del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de mayo del año 2025

LA AUTORA

Firmado electrónicamente por:
NOHELY ALEJANDRA
MERINO JALCA

Nohely Alejandra Merino Jalca

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

AUTORIZACIÓN

Yo, **Nohely Alejandra Merino Jalca**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: La influencia del clima organizacional en la motivación del personal de salud, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de mayo del año 2025

LA AUTORA

Firmado electrónicamente por:
NOHELY ALEJANDRA
MERINO JALCA

Nohely Alejandra Merino Jalca

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

REPORTE COMPILATIO

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

NOHELYMERINO_CORRECIÓN PLAGIO_VERSIÓN4

3% Textos sospechosos

1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)
2% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: NOHELYMERINO_CORRECIÓN PLAGIO_VERSIÓN4.docx
ID del documento: 765081d7cef196072cd731e2837de58b5b609817
Tamaño del documento original: 45,26 kB

Depositante: María de los Angeles Núñez Lapo
Fecha de depósito: 1/5/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 1/5/2025

Número de palabras: 4262
Número de caracteres: 28.295

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	familexi.com | Comparación de las Teorías de Motivación de Maslow y Herzberg: ... https://familexi.com/comparacion-de-las-teorias-de-motivacion-de-maslow-y-herzberg-similit...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
2	vorecol.com | ¿Cómo influye la motivación intrínseca en el bienestar emocional d... https://vorecol.com/es/articulos/articulo-como-influye-la-motivacion-intrinseca-en-el-bienesta...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
3	2024 MGSS REVISION ENSAYOS GISSELA PEREZ (1).docx | 2024 MGSS RE... #524f38 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	liderazgoempresarial.info | Motivación laboral: 5 factores clave para alcanzar el ... https://liderazgoempresarial.info/que-factores-intervienen-en-la-motivacion-laboral/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a la Facultad de Posgrado, en especial a su Cuerpo Docente de la Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud, por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente, cuyo apoyo y disposición fueron esenciales para la culminación de este trabajo investigativo. Aprecié con mucho entusiasmo el ambiente de aprendizaje que me ofrecieron, logrando adquirir nuevos conocimientos y competencias en el área de salud.

A mi familia, especialmente a mis padres Martín y Paula les agradezco profundamente su amor incondicional y su apoyo constante. Su fe en mí ha sido el motor que me permitió completar esta travesía. A mi hermano José Martin, por sus palabras de aliento. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Nohely Alejandra Merino Jalca

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo al creador del universo a Dios, por haberme dado la vida y la fuerza necesaria para no desistir de mis estudios académicos de cuarto nivel.

A mis padres y a mi hermano, porque ellos estuvieron a mi lado brindándome su comprensión y estimulo constante, además de su apoyo a lo largo de mis estudios para hacer de mí una mejor persona y buen profesional, gracias al equipo de mi familia he logrado esta meta.

Nohely Alejandra Merino Jalca

Introducción

El clima organizacional es cómo los empleados perciben su entorno de trabajo, es importante en cualquier organización. Sobre todo, se vuelve más relevante en el área de la salud, debido a que, en este ámbito, las emociones, las relaciones entre compañeros, la carga de trabajo; todo influye directamente en el rendimiento de los equipos; en realidad el clima organizacional podría ser casi determinante para que todo funcione bien, y se haga de la mejor manera (Pedraza et al., 2021). La cuestión no se circunscribe únicamente a la satisfacción o motivación del personal.; de esta forma, incide de manera considerable en la calidad de la atención proporcionada a los pacientes (World Health Organization, 2022).

Los profesionales de la salud se enfrentan a desafíos bastante complicados como lo son las largas jornadas laborales, tomar decisiones críticas e incluso la presión emocional que a veces es alta (Mayona-Sailema et al., 2022). En este contexto, tener un ambiente organizacional positivo, realmente, se vuelve indispensable; no solo para mantener altos niveles de motivación, sino también para que el personal se comprometa más con su trabajo, lo que, por supuesto, se ve reflejado en la calidad del servicio que brinda (Llango et al., 2021). De hecho, una investigación realizada en instituciones de salud en Ambato encontró algo bastante interesante. Descubrieron que, cuando el ambiente organizacional es favorable, con un liderazgo eficaz, comunicación clara y un buen sistema de reconocimiento, la satisfacción laboral y el rendimiento del personal tienden a aumentar (Llango et al., 2021).

Estas declaraciones resaltan lo importante que es el clima organizacional en las instituciones de salud, pero no solo desde un enfoque administrativo, sino que también como un factor que se conecta con otros elementos y que impacta directamente en los resultados del servicio que se brinda. En un ambiente de trabajo adecuado, uno en el que exista comunicación clara, liderazgo positivo, reconocimientos constantes, el personal tiende a sentirse más motivado y satisfecho. Esto se traduce, en consecuencia, en un mejor desempeño (González-Betancourt y Giraldo-Ramírez, 2017) .

Y, además, si pensamos en la relación entre el ambiente organizacional y la calidad de la atención al paciente, resulta que los efectos no se limitan al interior de la institución. También se dejan sentir en el exterior, en la experiencia que el usuario tiene. Esto se puede ver claramente en indicadores como la empatía en el trato, la precisión en la atención o, por ejemplo, el tiempo de respuesta ante las necesidades del paciente. Estas pruebas respaldan una visión más amplia, es decir, holística, de lo que es la gestión en el ámbito sanitario. Invertir en el clima organizacional no es solo algo que beneficia al personal, a los trabajadores, sino que también tiene un impacto directo en los resultados clínicos y, además, mejora la percepción que los pacientes tienen del servicio (World Health Organization, 2022).

La influencia del clima organizacional en la motivación del personal sanitario ha experimentado transformaciones a lo largo del tiempo; actualmente se percibe desde un enfoque global, regional y nacional. Desde una perspectiva global, en las décadas de 1970, 1980 y 1990, teorías como la de Herzberg y Maslow empezaron a establecer una correlación entre el entorno y la satisfacción laborales. A principios de los 2000, aparecieron modelos como el de las Organizaciones Saludables y el Clima Positivo, que promueven cosas como el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo; así mismo, en la época de la pandemia de COVID-19, se evidenció de manera urgente que se necesitaba reforzar el bienestar del personal y de crear ambientes laborales emocionalmente sostenibles (Reque y Guzman, 2024). De acuerdo con Chaca y Contreras (2021), en las últimas décadas, se ha visto que los entornos laborales positivos y colaborativos son claves para mejorar el compromiso, la satisfacción y el rendimiento del personal sanitario; representando así un cambio de paradigma.

En el contexto latinoamericano, los sistemas sanitarios han tenido que lidiar con retos estructurales bastante grandes; por otro lado, ha dejado claro lo fundamental que es fortalecer la cultura organizacional, debió a que, si no se refuerza esa cultura, difícilmente se optimizan los niveles de motivación interna. Numerosos países, incluyendo Colombia, Brasil, Chile, Perú, México y Argentina, han iniciado la

implementación de instrumentos de administración del clima organizacional en los hospitales y centros de salud, con un enfoque primordial en la identificación de problemas como la desmotivación y la rotación de personal, las iniciativas de formación y el liderazgo humanizado (Barroeta y Manrique, 2024).

En el contexto ecuatoriano, la progresión ha sido más gradual, si bien de igual relevancia; desde las modificaciones implementadas en el sistema nacional de salud durante la última década, se ha comenzado a reconocer la importancia del clima laboral en la optimización de la eficiencia hospitalaria. Las investigaciones muestran una conexión bastante clara donde el clima organizacional se asocia con menores niveles de agotamiento profesional (burnout) y mayor motivación del personal eh hospitales públicos y privados (Fajardo et al., 2020). Aunque todavía existen retos importantes, como la falta de estabilidad laboral; y por supuesto el reconocimiento profesional limitado son temas pendientes (Yugsi y Jaén, 2021).

Desde esta perspectiva, es evidente que la implementación de un clima organizacional propicio en un establecimiento sanitario incrementa los índices de motivación y compromiso del personal. Además, se optimiza la calidad del servicio prestado a la comunidad; se ha destacado que "un ambiente propicio puede constituir una estrategia efectiva para optimizar la calidad del cuidado médico y mitigar el agotamiento profesional, un fenómeno que impacta a numerosos trabajadores de la salud" (World Health Organization, 2022). A través de esta reflexión, se busca identificar lo importante que es mejorar el clima organizacional en las instituciones de salud. Siendo así una manera de garantizar un servicio de salud de alta calidad y, al mismo tiempo, crear un entorno de trabajo saludable para los profesionales del sector. Analizar esta evolución no solo ayuda a comprender su impacto, sino que también permite identificar estrategias sostenibles para fomentar entornos laborales más adecuados.

Clima organizacional

García y Arvelo (2021), describen el clima organizacional como esa percepción que tienen los trabajadores sobre lo que pasa en su lugar de trabajo. Básicamente, cómo sienten su entorno. Y no es solo una impresión superficial: incluye elementos importantes como la manera en que se lidera, cómo se comunica la gente, si hay o no posibilidades de crecer profesionalmente, y, claro, cómo son tratados día a día. Aunque

puede parecer algo común, casi rutinario, la verdad es que todo eso tiene un peso enorme en cómo se vive el ambiente laboral y por ende su satisfacción personal. Y lo más importante, todo esto se basa en las experiencias subjetivas de los trabajadores, esas experiencias que, aunque personales, marcan su motivación y, claro, su satisfacción. Al final, ese trato y esas percepciones influyen directamente en el compromiso que sienten con la organización. A veces, es fácil pensar que todo eso es solo una cuestión de "ambiente", pero, en realidad, tiene efectos muy concretos en el rendimiento y en la retención de talento.

De acuerdo con Vidaurre et al. (2023) determina que, en el campo de la salud, un ambiente organizacional positivo no solo potencia el rendimiento individual, sino que también robustece la cohesión y la colaboración entre los integrantes del equipo, elementos fundamentales en la prestación de servicios de salud. Un buen ambiente de trabajo, que debe incluir una comunicación abierta y un liderazgo adecuado, mejora la motivación personal, sí. Pero también potencia la capacidad de los empleados para trabajar en equipo, lo que, al final, resulta en una mejor calidad del servicio a los pacientes.

Por otro lado, Naar y Suarez (2021) determinan en que un entorno basado en confianza, respeto y apoyo mutuo es clave para el bienestar del personal de salud. De aquí entran valores que están presentes, ayudan a reducir el estrés y la ansiedad que vienen del trabajo bajo presión. Indudablemente, esto promueve un entorno laboral más saludable y colaborativo; aquí entra en juego la Teoría de la Autodeterminación la cual establece una conexión directa entre el bienestar organizacional y la satisfacción de las necesidades psicológicas de los trabajadores.

El clima organizacional, como una variable psicosocial, ha sido estudiado en varias disciplinas. Y no es para menos, ya que tiene un impacto directo en el rendimiento y la motivación laboral. En el sector salud, esto cobra aún más relevancia; las condiciones de trabajo son bastante exigentes. Los riesgos emocionales, la carga que

implica tener la vida de otros en las manos, son factores que no pueden pasarse por alto. De acuerdo con Bustamante et al. (2022), señalan que un buen clima dentro de las instituciones de salud no es algo aislado. Se conecta con varios factores. Por ejemplo, menos personas se van de la institución, lo que, por supuesto, es clave; y, además, los empleados se sienten más comprometidos con su trabajo y con el lugar donde están.

Relación entre el clima organizacional y la motivación del personal de salud

El entorno de trabajo y la motivación van de la mano. O sea, se influyen mutuamente. Están profundamente entrelazados. Es más, se influyen mutuamente, lo que afecta tanto la calidad laboral como el bienestar de los trabajadores. Según Berardi (2023), la motivación laboral es una fuerza interna. Esa motivación, ese impulso, es lo que lleva a los trabajadores a hacer sus tareas con entusiasmo, dedicación y, claro, esfuerzo. Y claro, ese impulso está vinculado a tres necesidades psicológicas clave: autonomía, competencia y relación. En el sector salud, donde los profesionales enfrentan desafíos constantes, la motivación intrínseca es super importante.

Así mismo, Vidaurre et al. (2023) determinan que un ambiente organizacional adverso, ejemplificado por un estrés elevado, ausencia de reconocimiento y comunicación insuficiente, puede propiciar un agotamiento y desinterés en los trabajadores. Como se puede inferir, este tema presenta una dificultad particular en el ámbito sanitario, donde, ya sabes, la eficiencia y la seguridad son claves, fundamentales para garantizar una atención de alta calidad a los pacientes. De hecho, la teoría del estrés laboral y la teoría del apoyo organizacional nos dan herramientas útiles para comprender cómo los factores estresantes impactan en la motivación y el desempeño de los empleados.

Por otro lado, García y Arvelo (2021) afirman que un clima organizacional positivo es, sin duda, un factor que impulsa la motivación y mejora el desempeño de los empleados; cuando los trabajadores reciben reconocimiento y respaldo, esa motivación intrínseca se ve reforzada. Y eso, genera un compromiso y una cohesión del equipo

importante, este tipo de ambiente se vuelve incluso más importante en campos como el sanitario, donde la cooperación y la colaboración son esenciales para asegurar que se ofrezca una atención de calidad.

Factores que influyen en el clima organizacional dentro del sector de la salud

Según Berardi (2023) el liderazgo participativo y transformacional juega un rol crucial en la creación de un ambiente laboral positivo. Los líderes que fomentan la participación, que dan retroalimentación constante, y que apoyan a su equipo son fundamentales para el bienestar de los empleados. Y, no solo eso, este tipo de liderazgo también mejora la motivación y refuerza la cohesión dentro del equipo de salud.

Según García y Arvelo (2021) mencionan que, en entornos laborales de alta exigencia, donde la carga emocional es bastante alta, la eficacia es esencial. En estos casos, un liderazgo empático y proactivo se vuelve aún más importante. Es un mecanismo de protección frente al agotamiento y la desmotivación del personal de salud.

De acuerdo con Vidaurre et al. (2023), otra dimensión indispensable para el clima organizacional es la comunicación. Una comunicación transparente y eficaz no solo ayuda a resolver problemas y tomar decisiones, sino que, sobre todo, fomenta la confianza dentro del equipo. Y sin confianza, todo lo demás pierde fuerza. No obstante, cuando la comunicación no resulta efectiva, tal como sostienen Naar y Suarez (2021), los trabajadores pueden experimentar una sensación de desconocimiento; esto incide en su motivación y en el rendimiento global de la organización.

Finalmente, las condiciones laborales son indispensables en la motivación del personal de salud. Según Berardi (2023) cuestiones como la sobrecarga laboral, la insuficiencia de recursos y la escasez de personal contribuyen a la formación de un clima organizacional adverso. En este contexto, la implementación de acciones como la contratación de personal competente, la provisión de los equipos necesarios y la

observancia de los periodos de descanso se vuelve, digamos, imprescindible; no es algo que se pueda dejar de lado.

Estrategias para mejorar el clima organizacional y motivación en los equipos de salud

Para fortalecer, el ambiente laboral como la motivación en el personal de salud, se necesitan estrategias específicas que incidan en la calidad de atención y satisfacción de la comunidad. Programas que prioricen el bienestar y la salud mental de los trabajadores son esenciales. Ayudan, por ejemplo, a disminuir el estrés, el desgaste emocional. En el área de la salud, esto es todavía más necesario. Naar y Suarez (2021), mencionan iniciativas que incluyen desde pausas activas y relajación hasta apoyo psicológico y actividades recreativas que permite disfrutar de un momento alegre y ameno. Y no se trata solo de mejorar el bienestar físico y mental del personal, también contribuyen a un mejor ambiente organizacional. Así que, en realidad, todo está relacionado: el bienestar de los trabajadores impacta directamente en el clima y en la motivación.

Además, la creación de un ambiente de trabajo basado en el equipo y la colaboración es fundamental para el éxito organizacional. De acuerdo con Torres y Alsandair (2024) un entorno colaborativo, junto con el respaldo de los líderes para fomentar esa cooperación mutua, pues, aumenta la productividad y reduce el estrés laboral. En otras palabras, un equipo bien integrado y respaldado por líderes comprometidos no solo mejora el ambiente organizacional, sino que también optimiza la calidad del servicio que se le brinda a los pacientes.

El reconocimiento, tanto económico como simbólico, es importante para mejorar la motivación. De acuerdo con Bravo-Bravo y Herrera-Sánchez (2023) este tipo de reconocimiento realmente fortalece el compromiso y la satisfacción laboral. Cuando un trabajador siente que lo toman en cuenta, que su trabajo importa, el ambiente mejora bastante. Y claro, eso se refleja en el desempeño general.

También es vital que se abran espacios para que el personal siga creciendo. No es solo mejorar habilidades blandas. Es mantener la motivación encendida. Como bien señala Santiago-Torner (2023), la formación continua no solo responde al deseo de aprender; también alimenta esa motivación interna, la que nace del propio interés de mejorar. Y lo más importante, mejora la percepción que tienen del ambiente laboral. Así que, al final, todo eso tiene un impacto directo en cómo se sienten dentro de la organización. Además, estas oportunidades ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral (Bravo-Bravo y Herrera-Sánchez, 2023).

Motivación laboral

La motivación laboral, hace refiere al impulso interno que lleva a los trabajadores a realizar tareas específicas, a fijarse metas, y a esforzarse por alcanzar el éxito en su trabajo. Este proceso interno, al final de cuentas, hace que los individuos se comprometan con sus responsabilidades y, lo más importante, que mantengan un rendimiento constante. Existen múltiples factores que ejercen influencia sobre la motivación; como el anhelo de reconocimiento, el interés laboral, la aspiración de desarrollo profesional, las gratificaciones económicas, y, claro, la formación de relaciones laborales positivas.

Según Dolores et al. (2023) conceptualizan la motivación laboral como un conjunto de esfuerzos para lograr objetivos o metas. No obstante, el aspecto destacado en este contexto es la naturaleza dinámica de este proceso; la motivación no es un fenómeno estático, sino un proceso pasivo; donde no se trata de una fuerza activa que impulsa los recursos físicos, mentales y emocionales de los trabajadores, con el objetivo de facilitar la consecución de los objetivos organizacionales. No se limita únicamente a esta definición, también la Teoría de la Expectativa de Vroom y el Modelo de Metas de Locke y Latham complementan esta perspectiva.

De acuerdo con Briones-Lucas y Villacreses-Álvarez (2023) hay una relación directa entre la motivación laboral y el rendimiento organizacional. Ellos afirman que la

capacidad de una empresa para mantener a sus empleados involucrados se traduce en un mayor rendimiento y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Y aquí es donde la motivación se convierte en una parte clave de la estrategia organizacional; no solo tiene que ver con la estructura de la empresa, sino también con cómo se gestiona el talento dentro de la organización.

Factores que influyen en la motivación laboral

En cuanto a los factores que influyen en la motivación laboral, esta juega un papel fundamental, no solo en el rendimiento, sino también en el bienestar de los trabajadores. Entre los más destacados, son el reconocimiento y las gratificaciones, un buen entorno laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, la conciliación entre la vida personal y laboral, los retos estimulantes, la implicación, la autonomía, las buenas relaciones interpersonales, y la retroalimentación constructiva.

El reconocimiento y las recompensas, tanto financieras como no financieras, son clave para mantener la motivación. Y, de hecho, tienen un impacto directo en la satisfacción y el rendimiento de los empleados; un ambiente de trabajo positivo, donde haya respeto y colaboración; a su vez, mejora la productividad y el rendimiento organizacional (Pincay et al., 2023). Por otro lado, las oportunidades de desarrollo profesional y la formación continua, son fundamentales para mantener a los empleados motivados; estas oportunidades cubren las necesidades de crecimiento y competencia de los empleados, y eso refuerza su compromiso con la organización (Rodríguez et al., 2020).

Y, no menos importante, está la conciliación entre la vida laboral y personal, que también juega un papel importante en la motivación. Las políticas que favorecen este equilibrio, digamos, elevan los niveles de satisfacción y bienestar de los empleados (Huerta y Vargas, 2024). Los retos importantes, esas tareas que proporcionan un sentido de logro y propósito, también incrementan la motivación intrínseca de los trabajadores. Indudablemente, estos factores resultan en un incremento en el rendimiento y el

compromiso organizacional (Rodríguez M. , 2024).

Características y diferencias de motivación extrínseca e intrínseca

La motivación... bueno, es clave en cómo actuamos en los diferentes escenarios, para lograr satisfacción personal. No se puede dejar de lado. En general, se divide en dos tipos principales: la que viene de fuera (extrínseca) y la que surge desde dentro (intrínseca). La extrínseca aparece cuando alguien hace algo por recompensas externas o incluso por presión. Llanga et al. (2019) explican que este tipo de motivación nace gracias a incentivos como premios, reconocimientos o similares. Está dirigida a cumplir objetivos específicos, puede ser bastante efectiva, sobre todo cuando hablamos de metas a corto plazo; no siempre funciona igual para todos.

Por el contrario, la motivación intrínseca se origina internamente, de los elementos intrínsecos del individuo; se origina a partir del anhelo de adquirir conocimientos, perfeccionar habilidades o lograr objetivos personales, todo ello sin requerir compensaciones externas. Según Llanga et al. (2019) esta modalidad de motivación se asocia con la satisfacción de necesidades psicológicas esenciales, tales como la competencia y la autodeterminación. Por lo tanto, la motivación intrínseca desempeña un papel crucial en el bienestar y el rendimiento sostenible de los trabajadores. No solamente fomenta la satisfacción personal, sino que además confiere a las tareas un sentido de finalidad.

Tabla 1

Teorías relacionadas con los factores del clima organizacional que influyen en la motivación del personal de salud

Teoría / Modelo	Autor(es)	Tema Principal	Aplicación en Clima Organizacional y Motivación
Teoría de las Necesidades Humanas	Abraham Maslow (1943)	Jerarquía de necesidades (fisiológicas a autorrealización)	El clima organizacional debe permitir satisfacer necesidades para motivar
Teoría de los Dos Factores	Frederick Herzberg (1959)	Factores higiénicos y motivacionales	Clima laboral debe minimizar insatisfactores y potenciar motivadores
Teoría de la Equidad	J. Stacy Adams (1963)	Percepción de justicia en el trabajo	Un ambiente de trabajo justo y equitativo, promueve la igualdad, mejorara el compromiso y reduce la rotación del personal.
Teoría de la Expectativa	Víctor Vroom (1964)	Relación entre esfuerzo, desempeño y resultados	Si el medio permite observar recompensas claras y visibles, los empleados se sentirán motivados, sus esfuerzos serán valorados, generando mayor productividad laboral.
Teoría de Autodeterminación	Deci & Ryan (1985, actualizada 2023)	Necesidades de autonomía, competencia y relación	Ambiente laboral que fomentan autonomía, integración y toma de decisiones, aumentan la motivación de los empleados a trabajar con entusiasmo.
Teoría del Refuerzo	B.F. Skinner (1971)	Conducta influenciada por consecuencias	El reconocimiento y recompensa constante a una persona por su trabajo, refuerzan comportamientos positivos e impulsa su rendimiento y compromiso
Modelo de Características del Trabajo	Hackman & Oldham (1976)	Variedad de habilidades Identidad de la tarea Significado del trabajo Autonomía Retroalimentación	Aumentan el sentido de responsabilidad, competencia y propósito.
Modelo de Compromiso Organizacional	Meyer & Allen (1991)	Tipos de compromiso (afectivo, normativo, continuo)	El compromiso afectivo se fortalece en climas con liderazgo y comunicación efectiva

Metodología

En el presente ensayo, la metodología adoptada es cualitativa, fundamentada en una revisión narrativa de la literatura. Donde se implicó la recopilación y análisis de una variedad de investigaciones teóricas y empíricas directamente vinculadas con el clima organizacional y la motivación del personal sanitario; mediante un análisis conceptual, se realizaron comparaciones y síntesis de diversos modelos y teorías, con el objetivo de elaborar un marco conceptual que sea lo más integrador posible. El enfoque analítico-narrativo, por otro lado, se empleó para interpretar los hallazgos obtenidos de la literatura. Esto permitió identificar los factores clave que realmente inciden en la motivación del personal de salud. Es más, se destacaron también las implicaciones prácticas de estos hallazgos. De igual forma, se sugirieron algunas estrategias que podrían mejorar el clima organizacional en el sector sanitario.

Implicaciones Prácticas

Los responsables de la dirección de los centros y subcentros de salud pública tienen es importante. Su función es fundamental para generar y mantener un ambiente organizacional positivo; que motive, de manera constante, tanto al personal médico como administrativo. Al final del día, esto va más allá de tomar decisiones administrativas. Se trata de construir un espacio donde las personas se sientan parte importante, valoradas, escuchadas.

Donde, por esencia, los líderes tienen que asumir su papel con seriedad y compromiso con la institución. No es solo dirigir, es impulsar. Ser ese motor que empuja al equipo hacia los objetivos trazados, sí, pero también hacia un bienestar real, personal, humano. Y, sobre todo, esto implica construir una cultura organizacional sólida, basada en la comunicación clara, el respeto y la empatía.

En este sentido, es súper importante establecer canales de comunicación interna efectivos, que funcionen de verdad. Como, por ejemplo, reuniones periódicas,

plataformas digitales o incluso buzones de sugerencias. Todo eso puede ayudar a que la interacción entre directivos y colaboradores fluya mejor. Y claro, también, hay que asegurar que el personal tenga los recursos necesarios para desempeñar su trabajo adecuadamente.

Ahora, en cuanto al reconocimiento, es fundamental desarrollar programas que valoren los logros del personal, tanto individuales como grupales; aquí no solo deben incluirse incentivos económicos o bonos de productividad, sino también oportunidades de ascenso. Pero, también, cosas no tan tangibles, como espacios de bienestar, capacitaciones o reconocimientos simbólicos. Todo eso ayuda a que la evaluación del desempeño sea justa, equitativa y, lo más importante, motivadora.

Y, por último, no hay que olvidarse del estrés que causa ciertas situaciones, por eso implementar programas preventivos es determinante. Acceso a orientación psicológica, actividades recreativas todo eso puede ayudar. Y, bueno, en momentos de alta demanda o crisis sanitaria, tener protocolos listos, eso es fundamental; por lo que hay que estar preparados.

Finalmente, resulta importante establecer estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo; también el sentido de pertenencia institucional, que a veces puede perderse si no se cuida. La implementación de programas de bienestar laboral es determinante, debido a que, con estos programas, que incluyan apoyo psicológico, pausas activas y espacios de esparcimiento, pueden contribuir de manera significativa a construir una cultura organizacional sólida, basada en el respeto, la inclusión y la equidad. Son principios que no deben olvidarse.

Conclusiones

Para concluir, un ambiente laboral positivo, donde haya un liderazgo eficaz, comunicación clara, y condiciones laborales adecuadas, sí, eso definitivamente promueve el compromiso y el bienestar emocional del personal sanitario. En este contexto, la motivación y la satisfacción laboral se vuelven fundamentales; son piezas

clave. Piezas que permiten fortalecer un ambiente organizacional saludable dentro de las entidades sanitarias.

Y es que, además, mejorar el clima organizacional ayuda a reducir el estrés laboral y el síndrome de burnout, que son patologías bastante comunes en el sector sanitario. Implementar políticas que se enfoquen en reconocer el rendimiento, fomentar la formación continua, y promover el bienestar integral del personal, no solo aumenta la motivación, sino que también facilita la retención del capital humano y reduce la rotación de personal.

Por eso, quienes lideran en el ámbito público de la salud tienen un reto importante: fomentar un ambiente positivo. ¿Cómo? Bueno, hay varias formas: liderazgo transformacional, garantizar condiciones dignas, establecer programas que reconozcan el esfuerzo y crear espacios para crecer y cuidar la salud emocional. Todo eso, aunque suene mucho, puede transformar un equipo. Mejorar la eficiencia, claro. Pero también lograr un servicio de salud más humano, más centrado en las personas, más eficaz y sobre todo con calidad y calidez.

Referencias Bibliográficas

Barroeta, D., y Manrique, M. (2024). Caracterización del clima organizacional y orientaciones de gestión estratégica para su intervención en pymes latinoamericanas. *Revsita Eruditus, 5*(2), 91-113.

Berardi, A. (2023). *Motivación Laboral y Engagement.* Universidad Fasta. Seminario de Graduación.

Bravo-Bravo, I., y Herrera-Sánchez, M. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal, 1*(2), 14-31. https://doi.org/https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15

Briones-Lucas, M., y Villacreses-Álvarez, G. (2023). Las relaciones laborales, el liderazgo y su influencia en el rendimiento del personal de las empresas públicas de Manta del periodo 2019. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula, 4*(7), 2-20.

Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., y Zerda, E. (2022). Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador). *Información tecnológica, 33*(3), 249-260. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300249

Chaca, A., y Contreras, L. (2021). *Habilidades blandas y desempelo laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo.*

Dolores, E., Salazar, J., y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13*(26), e039. https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478

Fajardo, G., Almache, V., y Olaya, H. (2020). Clima organizaiconal en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL, 7*(1), 153-164. https://doi.org/https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200

García, E., y Arvelo, M. (2021). Clima organizaiconal y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista venezolana de gerencia: RVG, 26*(94), 548-567. https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444

González-Betancourt, G., y Giraldo-Ramírez, A. (2017). *El liderazgo y el síndrome de burnout, una relación que impacta en la calidad de la atención en los servicios médicos de urgencias.* Doctoral dissertation, Universidad del Rosario.

Huerta, C., y Vargas, E. (2024). *Reflexiones en torno a factores que propician la conciliación familia-trabajo y sus efectos en trabajadores de la hotelería.*

Llanga, E., Silva, M., y Vistin, J. (2019). Motivación extrínseca e intrínseca en el estudiante. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*.

Llango, G., Rodríguez, M., y Yánez, L. (2021). El impacto del clima organizacional en el desempeño del personal sanitario en Ambato. *Revista Ecuatoriana de Salud*, 23-39.

Mayona-Sailema, P., Noroña-Salcedo, D., y Vega-Falcón, V. (2022). Influencia de factores psicosociales en el clima y estrés laboral del personal de un hospital ecuatoriano. *Revista Médica Electrónica, 44*(5), 771-789.

Naar, S., y Suarez, M. (2021). *Motivational interviewing with adolescents and young adults.* Guilford Publications.

Pedraza, M., Castilla, M., y González, J. (2021). El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis. *Revista Internacional de Administración en Salud, 7*(1), 342-351.

Pincay, S., Toala, S., y Bustamante, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento, 8*(5), 211-232.

Reque, K., y Guzman, J. (2024). *Motivación en el desempeño laboral de los asesores comerciales del Banco de Crédito en Los Olivos, 2023.*

Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista espacios, 41*(43), 53-68. https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p05

Rodríguez, M. (2024). *La importancia de la motivación en la optimización del desempeño laboral y la productividad a través de estrategias de gestión del talento humano. Revisión sistemática.*

Santiago-Torner, C. (2023). Teletrabajo y comportamiento creativo. El efecto moderador de la motivación intrínseca. *Revista de Economía del Rosario, 26*(1), 1-39.

https://doi.org/https://revistas.urosario.edu.co/index.php/economia/issue/view/542

Torres, E., y Alsandair, C. (2024). *Asociación entre el clima organizacional y el estrés laboral de los trabajadores de Central Perú SA, Lurín–Lima, 2024.* Proyecto de Investigación Académico, San Ignacion de Loyola - Escuela ISIL, Lima.

Vidaurre, M., Díaz, N., y Huamán, B. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28*(9), 150-161. https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.10

World Health Organization. (2022). *Workplace well-being in health systems*. World Health Organization.

Yugsi, M., y Jaén, C. (2021). Análisis del estado actual de la estabilidad laboral reforzada en el sector público ecuatoriano. *Domino de las Ciencias, 7*(3), 191-213

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Merino Jalca Nohely Alejandra, con C.C: 1313613570 autora del trabajo de titulación: La influencia del clima organizacional en la motivación del personal de salud, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de mayo de 2025

Firmado electrónicamente por:
NOHELY ALEJANDRA
MERINO JALCA

f. _____

Od. Merino Jalca Nohely Alejandra

C.C: 1313613570

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La influencia del clima organizacional en la motivación del personal de salud		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Merino Jalca Nohely Alejandra		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie Ruth.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de mayo de 2025	**No. DE PÁGINAS:**	18
ÁREAS TEMÁTICAS:	Clima organizacional - motivación del personal de salud		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Entorno laboral, satisfacción en el trabajo, desempeño laboral		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El clima organizacional es cómo los empleados perciben su entorno de trabajo, es importante en cualquier organización. Sobre todo, se vuelve más relevante en el área de la salud, debido a que, en este ámbito, las emociones, las relaciones entre compañeros, la carga de trabajo; todo influye directamente en el rendimiento de los equipos; en realidad el clima organizacional podría ser casi determinante para que todo funcione bien, y se haga de la mejor manera (Pedraza et al., 2021). La cuestión no se circunscribe únicamente a la satisfacción o motivación del personal.; de esta forma, incide de manera considerable en la calidad de la atención proporcionada a los pacientes (World Health Organization, 2022). Este documento está organizado de la siguiente forma: en la introducción, se aborda la problemática de la influencia del clima organizacional en la motivación del personal de salud, y su evolución en diferentes escalas geográficas; en el desarrollo, se presentan conceptos clave, modelos teóricos, factores que influyen y estrategias de intervención; y, por último, en las implicaciones y conclusiones, se analiza la relevancia de estas prácticas para la gestión de instituciones de salud.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	**Teléfono:** 0990196721	E-mail: nohely.merino@cu.ucsg.edu.ec nohe31072001@yahoo.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	**Nombre:** María de los Ángeles Núñez Lapo	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	