

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CARRERA DE PSICOLOGÍA

Tesis para optar por el grado académico de

Licenciatura en Psicología

**EXPERIENCIA DE LOS
COLABORADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DE MONTEVERDE EN
RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL: UN ANALISIS
CUALITATIVO DESDE LA MOTIVACIÓN**

ALEXANDRA CASTRO RODRIGUEZ

Tutor: Lic. Glenn Ismael Benavides Pérez

2025

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	7
1.1.1 Antecedentes del problema.	7
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	17
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.	20
2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.	20
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.	21
2.2.1 Clima Organizacional.....	21
2.2.2 Motivación.	34
2.2.3. Relación entre clima y motivación organizacional.	50
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.	57
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	58
3.3 UNIDADES DE ANALISIS.....	59
3.3.2 Muestra.....	59
3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión.	60
3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	61
3.4.1 Confiabilidad.....	61
3.4.2 Validez del instrumento.	62
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	63
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	71
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN LA INTERPRETACIÓN DE LAS CATEGORÍAS GENERADAS.	71
4.1.1 Categoría general 1. Clima Organizacional.	72
4.1.1.1 Subcategoría 1. Comunicación.....	72
4.1.1.2. Subcategoría 2. Liderazgo.....	74
4.1.1.3 Subcategoría 3. Equidad.....	77
4.1.1.4 Subcategoría 4. Estructura.	78
4.1.2 Categoría general 2. Motivación Laboral.....	80

4.1.2.1 Subcategoría 1. Motivación extrínseca	81
4.1.2.2 Subcategoría 2. Motivación intrínseca	83
4.1.2.3 Subcategoría 3. Reconocimiento.....	84
4.1.2.4 Subcategoría 4. Autorrealización/satisfacción laboral.	86
4.1.3 Categoría general 3. Relación entre Clima Organizacional y Motivación Laboral.	88
4.1.3.1 Subcategoría 1. Influencia del entorno organizacional sobre la motivación.....	89
4.1.3.2 Subcategoría 2. Percepción del clima como factor motivador	91
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	97
5.1 ANÁLISIS DE LAS CATEGORÍAS GENERALES Y LAS SUBCATEGORÍAS.	97
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1 CONCLUSIONES.	104
6.2 RECOMENDACIONES.	107
CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS.....	121
Anexo 1. Consentimiento.....	121
Anexo 2. Guía de la entrevista	125
Anexo 3. Resultados de Kappa Cohen.....	127
Anexo 5. Carta del tutor	129
Anexo 6. Carta del lector	129
Anexo 7. Carta de autorización de derechos de autor.	129
Anexo 8. Licencia y autorización de los autores para publicar y permitir la consulta y el uso	129
Anexo 9. declaración jurada.....	129

INDÍCE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.....	62
Tabla 2. Comparación de los resultados.....	66
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	67

INDÍCE DE FIGURAS.

Figura 1. Clima Organizacional.....	77
Figura 2. Motivación.....	84
Figura 3. Relación entre Clima organizacional y la Motivación.....	92

Figura 4. Tabla general de categorías y subcategorías.....	100
--	-----

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Jairo y Ana Ruth, quienes me han trabajado hasta el final para darme todo lo posible para mi desarrollo profesional, a ellos que siempre buscan darme oportunidades e increíbles experiencias de vida, incluso cuando eran momentos difíciles. Gracias por siempre estar ahí, por escucharme y tratar de comprender mis palabras de psicóloga y siempre por los “chineos”, los amo, son mi mayor inspiración en la vida de que siempre podemos ser profesionales, viajeros y que hay un mundo de oportunidades. A mi tío Carlos que días antes de dejarnos me recordó que cuando se hace lo que se ama somos felices; a mis abuelos maternos Jorge y Ana Belle, quienes no me lograron acompañar de manera terrenal, pero me enseñaron sobre amar la vida; a mis abuelos paternos Miguel y Lucía que, aunque no comprendan cada paso que doy en la vida han estado pendientes de mi carrera y de mi proceso. Deseo agradecer a aquellos amigos y familia que han estado para mí en momentos de mucho estrés, dificultad, tristezas y alegrías, pero sobre todo a mi futura colega y amiga Johanna que me ha acompañado durante todo el proceso universitario, incluso haciendo la misma modalidad de graduación, gracias por encontrarnos un día de laboratorio y quedarnos juntas hasta el final.

Con profunda estima y respeto le agradezco a mi tutor Glenn Ismael Benavides Pérez, que con suma paciencia, emoción y entusiasmo me ha acompañado desde la primera reunión, gracias por compartir la experiencia su gran guía ha sido pilar fundamental para concretar esta investigación.

Por último, extendiendo mis profundos agradecimientos a la Universidad Hispanoamericana, donde conocí personas maravillosas y profesionales que a lo largo de la carrera me dejaron una gran huella positiva en mi vida personal y profesional.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito comprender las experiencias de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde en relación con el clima organizacional y su vínculo con la motivación laboral. Desde un enfoque cualitativo, se busca analizar cómo las percepciones sobre el ambiente de trabajo, el liderazgo, la comunicación, la equidad y el reconocimiento influyen en el bienestar y desempeño de los funcionarios municipales.

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, con diseño fenomenológico, aplicando entrevistas semiestructuradas a colaboradores municipales activos. El análisis de la información se organiza en tres categorías: clima organizacional, motivación laboral y la relación entre ambas. Los hallazgos muestran que la motivación intrínseca prevalece sobre la motivación extrínseca, de igual manera se evidencia que un clima laboral positivo, caracterizado por la comunicación efectiva, el reconocimiento y la participación, fortalece la satisfacción y el bienestar psicológico de los colaboradores.

Se concluye que promover un entorno organizacional equitativo, participativo y basado en el respeto y la valoración del recurso humano contribuye significativamente al desarrollo de la motivación laboral y a la mejora del desempeño institucional dentro de la Municipalidad de Monteverde.

Palabras clave: clima organizacional, motivación laboral, psicología organizacional, municipalidad, bienestar laboral.

ABSTRACT

The purpose of this research is to understand the experiences of Monteverde Municipality employees in relation to the organizational climate and its link to work motivation. Using a qualitative approach, we seek to analyze how perceptions of the work environment, leadership, communication, equity, and recognition influence the well-being and performance of municipal employees.

The methodology used is qualitative, with a phenomenological design, applying semi-structured interviews to active municipal employees. The analysis of the information is organized into three categories: organizational climate, work motivation, and the relationship between the two. The findings show that intrinsic motivation prevails over extrinsic motivation. Similarly, it is evident that a positive work environment, characterized by effective communication, recognition, and participation, strengthens the satisfaction and psychological well-being of employees.

It is concluded that promoting an equitable, participatory organizational environment based on respect and appreciation for human resources contributes significantly to the development of work motivation and the improvement of institutional performance within the Municipality of Monteverde.

Keywords: organizational climate, work motivation, organizational psychology, municipality, workplace well-being.

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1.1 Antecedentes del problema.

En el análisis documental, se presentan algunos estudios relevantes de investigación a nivel internacional relacionados con el clima organizacional y la motivación en una empresa.

Antecedentes internacionales.

“*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Municipalidad, 2024*” presentado por Diana Isabel Ortega Pilco y Anita Jeanette Campos Márquez de la Universidad Cesar Vallejo Perú, en el 2024 centrando la investigación en el clima organizacional y la satisfacción laboral destacando la confirmación que si el colaborador destaca un buen entorno institucional se potencia el bienestar emocional, la motivación y el compromiso en el área personal y laboral.

Para su respectiva recolección de datos se analizó la relación del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores de una municipalidad peruana, en el que se utilizó la aplicación de cuestionarios estandarizados como: El Cuestionario de Clima Organizacional y la Escala de Satisfacción Laboral los cuales permiten medir dimensiones como liderazgo, comunicación, reconocimiento y condiciones laborales; los resultados presentan que entre los trabajadores municipales se encontró una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que indica un entorno favorable para el colaborador en cuanto al bienestar emocional y motivacional.

Se destaca que el clima organizacional influye significativamente en la percepción de bienestar, compromiso y motivación de los colaboradores por medio de los mecanismos

como el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la percepción de apoyo organizacional y la claridad en los procesos de comunicación, siendo estos elementos que favorecen la motivación y el involucramiento laboral.

Se encuentra este antecedente relevante para la investigación ya que evidencia como los factores del clima organizacional pueden incidir positiva o negativamente en la motivación y la experiencia laboral de los colaboradores en instituciones públicas, aportando al marco referencial para el análisis cualitativo en la Municipalidad de Monteverde.

Asimismo, se encuentra el artículo de investigación sobre *“Clima Organizacional y Motivación Laboral: caso de estudio organizacionales de la comuna Sancan”* por Jenny Elizabeth Parrales Reyes, Jostin Armando Castro Salazar y Herrera Calle Mary Carmen, publicado en el Polo del Conocimiento, en año 2023. Esta investigación se centra en el análisis de la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en asociaciones comunitarias de la comuna Sancan en la ciudad de Jipijapa, Ecuador.

El estudio utilizó un enfoque cualitativo-descriptivo, en el que se encuestó a 128 asociados de dos organizaciones con el objetivo de explorar sus percepciones sobre aspectos del clima organizacional como comunicación, cohesión grupal y percepción de motivación interna. Sus resultados permitieron mostrar que la mayoría de los miembros perciben un clima organizacional positivo, sin embargo, señalan dificultades en la comunicación y falta de motivación colectiva para alcanzar metas conjuntas; la investigación destaca que la ausencia de una motivación adecuada y de prácticas que favorezcan la interacción y el reconocimiento entre los asociados puede llegar a limitar la cohesión y el desarrollo organizacional.

Este antecedente se encuentra destacable para la presente investigación porque formula una evidencia de como las percepciones sobre el clima organizacional impactan en la motivación laboral desde una perspectiva cualitativa, aportando a la comprensión sobre como los factores del entorno laboral influyen en las experiencias subjetivas de los colaboradores, principalmente en las organizaciones con características socioinstitucionales particulares.

Asimismo, se desarrolla el estudio de *'La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas''* creado por Marlen Acosta Carrillo de la Universidad Mexicana de Educación a la distancia, publicado en el 2021, con el objetivo de analizar la importancia del capital humano y la empatía como factores que influyen en el desempeño laboral, enfatizando en la importancia del reconocimiento y valor adecuado para los colaboradores.

La investigación se genera desde el enfoque cualitativo-descriptivo, mediante entrevistas y análisis documentales, lo que permite explorar la percepción sobre el reconocimiento, e trato recibido y la gestión de las relaciones interpersonales de los colaboradores dentro de la organización.

Sus resultados evidencian que el reconocimiento, la empatía y el buen trato suelen favorecer en la resolución de conflictos y además favorece el clima organizacional generando un aumento en el compromiso de los colaboradores para con la institución.

Este antecedente se encuentra relevante para la presente investigación debido a que se evidencia que las prácticas organizacionales que se basan en la empatía y el reconocimiento suelen influir directamente en la motivación y en la experiencia laboral de

los colaboradores, siendo estos elementos esenciales para la comprender la relación entre clima organizacional y motivación en la Municipalidad de Monteverde desde un enfoque cualitativo.

Por su lado, en el artículo *“Am I depleting from work or life? A nexus among work-life balance, self-efficacy. Emotional exhaustion and performance”* creado por Imran Muhammad K, Sarwar Ambreen, Fatima Tehreem y Shabeer Sobia y publicado en el 2024 por la revista Asia-Pacific Journal of Business Administration, tiene como principal objetivo el análisis de la relación entre el equilibrio de trabajo-vida personal, la autoeficacia, el agotamiento emocional y el desempeño laboral

El estudio presente en este artículo utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional, aplicando cuestionarios estandarizados a colaboradores de distintos sectores, permitiendo medir las variables de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el equilibrio, agotamiento emocional y desempeño.

Se presenta en sus resultados que hay un equilibrio deficiente entre la vida laboral y personal asociándolo a mayores niveles de agotamiento emocional y un menor desempeño laboral, por el contrario, la autoeficacia actúa como un factor protector que fortalece la motivación y el rendimiento laboral.

Siendo este un antecedente que se relaciona de manera directa con la presente investigación, ya que muestra cómo el entorno organizacional y las condiciones laborales pueden influir en la experiencia subjetiva de los colaboradores, principalmente en su motivación, bienestar y desempeño. Este hallazgo aporta desde la perspectiva cualitativa al marco explicativo sobre la comprensión de como el clima organizacional en la

Municipalidad de Monteverde puede favorecer o limitar la motivación laboral y el compromiso de los funcionarios.

Por último, en el artículo *“Evaluation of Strategic Human Resource Management in Local Authorities: A Focus on Organizational Culture and Job Motivation”* por Edwin Vegas et al. (2024) en la Wseas Transactions On Business And Economics tiene como objetivo la proporción de recomendaciones específicas para mejorar la gestión en las estrategias de los recursos humanos en el contexto institucional, promoviendo de este modo una transformación integral causando el aumento de capacidad para retener y atraer personal valioso.

Dicha investigación cuenta con una metodología de tipo cuantitativa y un diseño correlacional en el cual se administró un cuestionario a 112 colaboradores de municipalidades, evaluando las variables de gestión estratégica como cultura organizacional, clima organizacional y selección de personal. Asimismo, se tomó la motivación como un factor importante desde la dimensión de satisfacción laboral y ambiente de trabajo.

Sus hallazgos reflejan la necesidad de que las municipalidades aumenten la capacidad de retener y atraer personal que se ajuste al clima organizacional desarrollado, debido a esta sugerencia se da una gestión estratégica de los recursos humanos y la cultura organizacional positiva, mejorando la satisfacción laboral y el compromiso.

En síntesis, se encuentra este antecedente relevante para la investigación debido a su demostración en el contexto municipal, cómo el clima y la cultura organizacionales influye en la motivación de los colaboradores, aportando un referente empírico para

comprender estas dinámicas desde la experiencia de los funcionarios de la Municipalidad de Monteverde.

Antecedentes nacionales.

En el presente apartado del estudio se resaltará la importancia de incluir trabajos de investigación a nivel nacional, bajo la contextualización de análisis y resultados relacionados al clima organizacional y la motivación.

Inicialmente se destaca la **“Propuesta de mejora para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el clima organizacional y las habilidades blandas en la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información (EBCI) de la Universidad de Costa Rica”** por Liliana Barrantes Jiménez y Nicole Vargas Vega de la Universidad de Costa Rica en su tesis de investigación del 2023 teniendo como objetivo proponer de estrategias con el fin de fortalecer la cultura organizacional, el clima organizacional y las habilidades blandas en la EBCI de la Universidad de Costa Rica.

Su estudio se realizó desde una metodología con un enfoque mixto, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, lo que permitió obtener una visión integrada de la situación organizacional, entre sus principales hallazgos se identifica la necesidad de mejorar la comunicación interna, el trabajo en equipo y los mecanismos de reconocimiento, así como la presencia de un clima y cultura organizacional positivo, se encuentran estrechamente relacionados con la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Siendo este un estudio relevante debido a la presencia de evidencia de que las intervenciones en el clima y cultura organizacional inciden de manera directa con la motivación y el desempeño de los colaboradores, aspecto que se vincula estrechamente

con el propósito del análisis de la experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde sobre el clima organizacional desde la motivación laboral.

Por su lado, el trabajo sobre *''Percepción de clima organizacional de un conjunto de trabajadores en una empresa transnacional de servicios tecnológicos''* de David Valentín Barrientos Villareal de la Universidad Hispanoamericana en su tesis en el año del 2022 propone un estudio de carácter cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo centrado en comprender las percepciones subjetivas de los colaboradores sobre el clima organizacional.

La investigación se realizó con una muestra intencionada de 10 colaboradores, a quienes se les aplicaron entrevistas semiestructuradas basadas entre las categorías de recompensas, relaciones, responsabilidad y estándar de desempeño. Entre sus hallazgos se muestra que hay una percepción positiva sobre el clima organizacional, pero hay inconformidades relacionado al reconocimiento, la calidad de las relaciones laborales y la distribución de responsabilidades.

Se encuentra destacable esta investigación ya que demuestra que el clima organizacional tiene una influencia directa sobre la motivación y satisfacción laboral, por lo cual se coincide con que la manera en que los colaboradores viven su ambiente laboral suele tener una repercusión directa con la motivación y el compromiso.

Asimismo, se toma en cuenta el trabajo sobre *''Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de colaboradores de instituciones educativas secundarias''* por Pamela María Villalobos Carballo de la Universidad Hispanoamericana con su trabajo de tesis en el año 2025, dicho estudio tiene como principal objetivo determinar la relación

entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de instituciones públicas.

Su metodología se ve desarrollada desde el enfoque cuantitativo, no experimental y de tipo correlacional y utilizando la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) de Sonia Palma Carrillo y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meilá y Peiró, con una muestra de 150 colaboradores de instituciones educativas secundarias costarricenses.

Sus resultados demuestran una correlación positiva significativa entre las dimensiones de clima organizacional y la satisfacción laboral, concluyendo que un adecuado clima organizacional influye de manera directa en los niveles motivacionales de los colaboradores. Siendo este estudio relevante para la presente investigación ya que sus resultados demuestran evidencia empírica de como un clima organizacional favorable suele contribuir a mejorar el ambiente laboral, la motivación laboral y con esto la satisfacción y el compromiso en el cual se puede ver reflejado el desempeño del colaborador.

Asimismo, se encuentra sobre la *“Percepción del bienestar psicológico y la satisfacción laboral en una empresa de logística aduanera en la provincia de Puntarenas”* de Cristopher Saborío Rodríguez de la Universidad Hispanoamericana publicada en el 2024, teniendo como principal objetivo identificar que el bienestar psicológico y la satisfacción laboral están estrechamente relacionados con el entorno emocional, organizacional y social de los trabajadores.

La presente investigación cuenta con un enfoque cualitativo con diseño exploratorio por medio de entrevistas semiestructuradas hechas a 15 colaboradores de una empresa

aduanera en Caldera, Puntarenas, tomando en cuenta las categorías de bienestar psicológico, clima organizacional y satisfacción laboral.

Debido a los hallazgos de la investigación se evidencia la deficiencia en la comunicación, estructura organizativa, estilo de liderazgo y las oportunidades de crecimiento, lo cual suele afectar el clima organizacional, y el estado emocional del personal, siendo así un condicionamiento al nivel de motivación y productividad de los colaboradores.

En este caso se encuentra importante destacar la importancia de este trabajo para la presente investigación ya que adjunta al marco de información sobre la evidencia en cómo el clima organizacional incide en el estado emocional y la motivación de los colaboradores de una empresa determinada.

Por último se obtiene de la ***“Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020: Caso de tres empresas dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores”*** por Isabel Cordero Mena, Marely Herrera Morera y Federico Salas Cubero de la Universidad Nacional, su trabajo de investigación del 2021 tiene como fin diseñar una metodología para diagnosticar el clima organizacional en pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de Pérez Zeledón. Dicho estudio cuenta con una metodología cuantitativo llevada a cabo por medio de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas de las cuales se toman como variables de análisis el clima organizacional, comunicación, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, estructura organizacional, satisfacción y estrés laboral. Sus hallazgos principales muestran que la comunicación y el estilo de liderazgo influyen de manera significativa en la percepción del clima organizacional y en la motivación los

colaboradores, siendo favorable cuando el liderazgo es democrático y transformacional; es importante para que desde la metodología haya una base para comprender la relación entre clima organizacional y motivación laboral.

A partir de la presente revisión de los antecedentes teóricos y empíricos, se evidencia el amplio consenso en la literatura respecto a la relación significativa entre clima organizacional y motivación laboral, principalmente desde enfoques cuantitativos y correlacionales se ha visualizado que un clima organizacional se ve favorecido si se asocia a altos niveles de satisfacción laboral, compromiso y motivación; asimismo, las investigaciones cualitativas han profundizado en la experiencia subjetiva de los colaboradores, destacando el papel de la comunicación, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo como elementos clave de la configuración de un buen clima organizacional y motivación laboral.

No obstante, pese a la riqueza de los aportes existentes, se da una evidencia de vacíos relevantes, como se puede observar una gran parte de los estudios se centran en sectores educativos, de servicios o empresariales, siendo limitada la investigación enfocada específicamente en los contextos municipales de Costa Rica, sobre todo desde la perspectiva cualitativa que permite comprender las vivencias, significados y percepciones de los colaboradores en su entorno laboral cotidiano.

Como consiguiente, aunque se reconoce la relación entre clima organizacional y motivación laboral, muchos estudios se encuentran abordando estas categorías de forma fragmentada o desde mediciones estandarizadas, lo cual restringe la información sobre los procesos psicosociales que intercede en la relación del bienestar psicológico, el sentido de pertenencia y la percepción de justicia, observando que algunos antecedentes presentan

limitaciones metodológicas relacionadas con los diseños transversales, es decir muestras reducidas o enfoques exclusivamente cuantitativos, lo que dificulta captar la complejidad y dinamismo del fenómeno en instituciones públicas en proceso de transformación organizacional.

Dentro de este orden, la presente investigación se propone aportar al campo de la psicología organizacional mediante un análisis cualitativo sobre la experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde, abordar el clima organizacional y la motivación laboral y su relación desde la perspectiva del colaborador. Este enfoque permite visualizar aspectos poco explorados en estudios previos, como la vivencia emocional del trabajo municipal, el impacto del liderazgo y la comunicación en la motivación, también permite explorar las tensiones derivadas de la carga laboral y las oportunidades de desarrollo en un contexto institucional en construcción.

En conclusión, este estudio no solo contribuye a llenar vacíos teóricos en el ambiente municipal costarricense, principalmente en pequeñas instituciones públicas gubernamentales, sino que ofrece insumos relevantes para la formulación del problema de investigación y para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional, la motivación y el bienestar psicológico del personal del sector público.

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se llevará a cabo con una muestra total de 15 personas, todos ellos colaboradores municipales actuales de la Municipalidad de Monteverde. La investigación se llevará a cabo durante el primer semestre del 2025 en Puntarenas, específicamente en el cantón de Monteverde.

1.1.3 Justificación

El clima organizacional constituye un factor crítico en cuanto a la gestión de los recursos humanos, principalmente en el área de las instituciones públicas, donde las dinámicas laborales suelen verse influenciados por estructuras jerarquías y limitaciones de recursos. Estas condiciones dan espacio directo a la motivación, el desempeño y el bienestar de los colaboradores, así como en la eficiencia de los servicios brindados a la comunidad.

Diversos estudios como el de Cabrera y Quijano (2022) han dado paso a la evidencia de que un clima laboral adecuado favorece tanto el bienestar de los colaboradores como la eficiencia organizacional.

Asimismo, la motivación laboral ha sido identificada como un elemento determinante del desempeño y la satisfacción en el trabajo, la cual no depende únicamente de características individuales, sino también de factores contextuales como la comunicación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo dentro de las instituciones. (Cardona & Wilkinson (2021)

Desde esta perspectiva, se toman en cuenta las teorías sobre los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg et al. (2020) las cuales permiten comprender como desde el entorno organizacional hay una gran influencia en el compromiso y desempeño de los colaboradores.

No obstante, si bien hay presencia de un amplio sustento teórico sobre la relación entre clima organizacional y motivación, se identifica la necesidad de profundizar en cómo estos fenómenos pueden ser experimentados y significativos para los colaboradores principalmente en un contexto específico como la Municipalidad de Monteverde, que al ser una organización gubernamental y pública costarricense.

En cuanto a este estudio se analizará cómo la percepción, experiencia y dinámicas organizacionales se hacen presentes bajo el contexto de una organización pública costarricense, por lo cual se explorarán las particularidades del entorno en el que se ve la mezcla de los valores comunitarios con la complejidad de los procesos administrativos. Para esto se utilizará el enfoque cualitativo siendo esencial para capturar las experiencias y la significancia subjetiva de los funcionarios municipales atribuyen al clima organizacional y la motivación en la que se desenvuelven.

De acuerdo con Flick (2018) este enfoque permite que se profundice en los matices de la interacción y la percepción individual, ofreciendo una visión contextualizada de los fenómenos organizacionales; es así como la investigación pretende proporcionar un entendimiento profundo del clima organizacional en la Municipalidad de Monteverde, por medio de la identificación de los factores claves que han impulsado o incluso han limitado la motivación de los funcionarios municipales.

Para concluir en estudios recientes como el de Lourdes et al. (2020) se resalta que en cuanto a las instituciones gubernamentales las dinámicas motivacionales y el clima organizacional tienen un gran impacto de forma directa no solo en el bienestar de los colaboradores, sino también en la percepción del servicio público por parte de la comunidad, por lo tanto, esta investigación no tiene únicamente implicaciones de la gestión interna de la municipalidad, si bien también con el fin de mostrar el fortalecimiento de la relación entre la organización y la población.

En síntesis, la presente investigación adquiere relevancia al abordar un tema crítico relacionado con la gestión de las instituciones públicas y gubernamentales, centrándose en la experiencia de los colaboradores respecto al clima organizacional y su influencia en

la motivación laboral. Siendo el uso del enfoque cualitativo una manera de generar información profunda y significativa que contribuye la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, al bienestar de los colaboradores y de manera indirecta a la mejora de la calidad del servicio público y la relación entre la Municipalidad de Monteverde y su comunidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo experimentan los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde la relación entre el Clima Organizacional y la Motivación laboral?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo general.

Comprender la experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde respecto a la relación entre el Clima Organizacional y la Motivación laboral.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Explorar los factores del ambiente organizacional que los colaboradores municipales perciben como influyentes en su Motivación laboral.

Comprender como la Motivación personal de los colaboradores interactúa con las dinámicas organizacionales en su entorno laboral.

Analizar las percepciones de los colaboradores municipales sobre el impacto del ambiente organizacional en su desempeño y bienestar psicológico.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.4.1 Alcances.

Esta investigación tiene como principal objetivo comprender la experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde respecto a la relación entre el Clima

Organizacional y la Motivación laboral. Centrándose de esta manera en comprender como la experiencia de los colaboradores dentro de la institución municipal puede influir en su Motivación y en el Clima Organizacional que desarrolla día con día. La muestra estará compuesta por colaboradores activos, los cuales abordan la representación de personal con antigüedad y con reciente admisión a la institución, se considera relevante contar con la presencia de colaboradores con mayor antigüedad y con adquisición reciente a la Municipalidad de Monteverde para comprender las diferencias entre las experiencias de cada participante.

Se reconoce la posibilidad de limitaciones, sin embargo, se implementarán estrategias para garantizar la validez de los resultados.

1.4.2 Limitaciones.

- Las interpretaciones son dependientes de los relatos exclusivos de cada participante por lo cual se podría implicar sesgos de percepción sobre la experiencia vivida.
- La disponibilidad limitada del horario laboral de algunos colaboradores podría afectar debido a la profundidad de la información recopilada, el mismo se puede superar por medio de la planificación de entrevistas flexibles y ofreciendo opciones convenientes en cuanto a las horas laborales con el fin de no interferir en las responsabilidades del colaborador.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.

En el contexto costarricense, las instituciones públicas desempeñan un papel para la administración territorial, como es el caso de las municipalidades, las cuales no se encargan únicamente en función a la administración territorial, sino que se encargan en la prestación de servicios básicos y la implementación de políticas locales.

Es por esto por lo que dentro de estas organizaciones el Clima Organizacional y la Motivación laboral surgen como un factor determinante del bienestar de los colaboradores y de la calidad del servicio público ofrecido o bien de las políticas locales necesarias para con la ciudadanía.

La Municipalidad de Monteverde al estar ubicada en una región reconocida por la biodiversidad y el turismo, se hace presente un entorno laboral particular donde las instituciones tienen necesidades de equilibrarse a las dinámicas socioculturales y comunitarias; teniendo esto en cuenta se toma la importancia de comprender las experiencias de los trabajadores municipales desde un punto cualitativo que permita identificar las percepciones, tensiones y los recursos con los que viven su vida laboral.

Según las investigaciones realizadas a nivel nacional se comprende que la manera en que los colaboradores suelen percibir su entorno organizacional afecta de manera significativa el nivel de motivación, satisfacción y compromiso, siendo así se comprende que, en aspectos críticos como el reconocimiento, la comunicación interna y el estilo de liderazgo son aquellos factores claves que permiten fortalecer o bien debilitan la experiencia laboral.

Considerando que las investigaciones dentro del campo de la psicología organizacional sostienen que un Clima Organizacional positivo no solo crea un incremento en el bienestar emocional, sino que también genera la eficacia y la cohesión institucional.

Es así como por medio de esta investigación se busca explorar con profundidad como los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde perciben el Clima Organizacional y como esto se puede enlazar con la Motivación externa e interna para el trabajo.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.

2.2.1 Clima Organizacional.

El clima organizacional es la referencia al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización o institución en la que se crea su ambiente laboral, dichas percepciones son abarcadas por medio de aspectos como el liderazgo, la comunicación interna y la calidad de las relaciones interpersonales, asimismo, se cuenta con la necesidad de hacer ver las condiciones de trabajo, las normas implícitas, la estructura organizativa y la equidad de trato.

En el trabajo de grado sobre clima organizacional y su relación con el estrés laboral, Cutti (2022) cita a Palma (2004) de esta forma: “se define por medio de esta autora a la variable como clima organizacional como la percepción que tienen los trabajadores respecto al entorno de trabajo y de esta misma depende el desenvolvimiento que tengan en el entorno de trabajo” (p.12).

Se puede comprender como el clima organizacional es un espacio en el cual los trabajadores suelen desenvolverse y al mismo tiempo tienden a crear según las condiciones en las que se desenvuelvan con sus compañeros y con su entorno.

Es así como desde la percepción del colaborador el ambiente laboral es un espacio crucial desde el aspecto de la influencia en el rendimiento y bienestar, debido a que bajo las condiciones de tensión y presiones adversas no se puede esperar un adecuado manejo de las emociones durante la jornada laboral.

Dentro de las investigaciones se coinciden en que el clima organizacional es conformado por un conjunto de dinámicas y procesos sensibles a factores externos e internos. Según García Martínez et al. (2022), en el estudio correlacional en los centros educativos costarricenses durante el año 2022 el clima organizacional mantiene un impacto directo en el comportamiento de los trabajadores, en su motivación, su satisfacción laboral, compromiso y rendimiento laboral.

Visto que el clima organizacional no es un estado estático, se comprende que al mantenerse dentro de una organización publica se pueden ver afecciones externas e internas que permiten que la perspectiva y la motivación del colaborador se puede ver afectado y esto conllevaría a una interferencia en el proceso de rendimiento laboral y una baja en la calidad del trabajo.

Según Maskin (2016) en un clima positivo hay un favorecimiento en el sentido de la pertenencia, la autorrealización y la innovación, por lo cual cuando se desarrolla un clima laboral negativo se genera un punto de desmotivación, conflictos laborales y se hace una baja del desempeño laboral.

Es comprensible que el rendimiento de un colaborador dentro de una organización se encuentre estrechamente relacionado al clima organizacional en el que se desarrolla. Cuando dicho clima se encuentra orientado de manera significativa hacia el desarrollo y la productividad, se fortalece el sentido de pertenencia del colaborador y su vinculación con los objetos institucionales.

Desde esta perspectiva, el colaborador se encuentra como un recurso humano esencial para el desarrollo del clima laboral y los procesos de transformación dentro de la institución. La capacidad del ser humano para adaptarse y ajustarse a distintos contextos laborales lo que

permite comprender cómo los cambios en el clima organizacional influyen en las actitudes, percepciones y comportamientos de los colaboradores.

Se considera importante destacar la diferencia entre clima organizacional con cultura organizacional debido a que esta última hace referencia de los valores y creencias profundas de la organización, por el contrario, el clima se encarga desde un enfoque en la forma que esas creencias se viven y experimentan de manera cotidiana. (García Alvarado, 2019)

Es por esto por lo que al percibirse un buen clima organizacional desde la experiencia del colaborador este mismo se puede encontrar en un ambiente justo, colaborativo y participativo con lo cual se considera contribuyente de manera significativa al bienestar de sus compañeros y de sí mismo.

Por medio de un buen ambiente el colaborador se encuentra con un ambiente participativo es por esto por lo cual se ha generado un eje fundamental en las investigaciones de análisis de las organizaciones públicas costarricenses como una municipalidad, esto con el fin de saber si los colaboradores municipales se consideran entre sus tareas laborales y el ambiente desarrollado en un clima organizacional positivo.

Morera et al. (2016) presentan un estudio en el que por medio de un análisis multivariado dentro de una municipalidad costarricense identifican dos dimensiones críticas que intervienen en el clima organizacional como la “estructura, procedimientos y funciones” y la “motivación y compromiso”, estas dimensiones reflejan que dentro del contexto municipal los procedimientos formales, la claridad de funciones y el sentido de pertenencia son claves para comprender el clima organizacional de la institución.

Lo que se considera desde el contexto municipal, es que al ser instituciones públicas se comprende que un clima organizacional favorable se ve desde la fluidez de los procesos, la

colaboración de departamentos y la resolución de conflictos, lo cual se puede ver como una repercusión positiva o negativa en las experiencias sobre la eficacia de servicio brindado.

El liderazgo se considera no solo como una función jerárquica dentro de las instituciones por el contrario es un pilar central del cual se edifica el ambiente laboral.

Se considera que, dentro de los espacios institucionales como la municipalidad, donde el desempeño está ligado al trabajo colaborativo y el sentido de pertenencia, un tipo de liderazgo y la manera en la que se ejerza suele marcar la diferencia entre un clima organizacional armonioso y uno conflictivo. Siendo esta la razón para la cual se comprende las dinámicas del liderazgo en su vínculo con el entorno organizacional como una necesidad para analizar la experiencia de cada colaborador en su vínculo con el clima organizacional.

Para García Martínez et al. (2022) hay una presente correlación entre los estilos de liderazgo y las percepciones que los colaboradores tienen sobre el clima organizacional. Dicho estudio destaca que el liderazgo transformacional, centrado en la inspiración, el acompañamiento y la construcción de sentido, suele favorecer la cultura de confianza, compromiso y motivación. Se comprende que al hablar de liderazgo transformacional no es un tipo de liderazgo limitado al cumplimiento de metas operativas, por el contrario, impulsa procesos de innovación y fortalece el vínculo emocional entre el equipo y la institución.

Para Huaroto y Yabar (2022) en su investigación analizaron el impacto del liderazgo de tipo transformacional en los trabajadores de una dirección de salud pública en Lima. En este caso los resultados muestran que cuando el líder se involucra de manera emocional y estratégica con el personal, esto genera una percepción de un ambiente laboral positivo, lo cual genera valor en el acompañamiento, la comunicación empática y el desarrollo del potencial humano.

Ambos autores mencionados coinciden entre sus estudios que al permitirse establecer una relación entre el líder y los colaboradores a su cargo o bien el departamento a cargo esto promueve el valor humano, la construcción del compañerismo y el sentimiento de pertenencia. Siendo así, se considera importante destacar que el colaborador no solo necesita saber adecuarse al cambio y tampoco debe por su cuenta única mantener el ambiente laboral positivo, por el contrario, la participación y el involucramiento del líder con el fin de promover este espacio seguro y de pertenencia en una empresa.

Sin embargo, se promueve que el estilo de liderazgo se puede ver manifestado por medio del estilo organizacional con la que cuente la administración, es decir, la cultura organizativa en la que la empresa haya crecido permite los estilos de liderazgo y el moldeamiento de los líderes presentes o futuros.

Desde la perspectiva de Paredes Valverde (2021) se identifica que las municipalidades con esquemas de liderazgo autoritario o desarticulado suelen presentar mayores niveles de insatisfacción y desmotivación entre su personal, dato que contrasta con aquellas instituciones que permiten la participación del colaborador en los procesos de decisión, lo cual eleva el compromiso y mejora la percepción general.

Por lo cual se destaca que dentro del parámetro de una institución y su clima organizacional el estilo de liderazgo es un motivo principal para los colaboradores destacar su entusiasmo y motivación laboral, pero a su vez un liderazgo con un estilo mayormente autoritario puede generar insatisfacción y poco sentido de motivación.

Concordando con lo mencionado se toma de Segredo Pérez (2017) que el estilo de liderazgo tiene una influencia significativa en aspectos concretos del clima organizacional, como la comunicación, el manejo de conflictos y la percepción de justicia.

En pocas palabras aquellos lideres que ejercen un control vertical sin espacio de retroalimentación suele deteriorar la moral y el ambiente de un equipo, pero aquellos que propician el dialogo y la unión generan cohesión grupal y pertenencia, siendo un punto clave para sugerir que el liderazgo no debe verse como una dimensión aislada, sino un eje transversal que modula los múltiples componentes del clima organizacional.

Desde esta perspectiva Elharmoucho (2016) destaca que la falta de liderazgo de manera efectiva genera un clima organizacional frágil y tenso, donde el rendimiento disminuye y se da un incremento del desgaste emocional.

Finalmente se considera un refuerzo por medio de esta versión la necesidad de transitar modelos de liderazgo que combinen dirección técnica con inteligencia emocional y comunidad asertiva, para los contextos públicos como las municipalidades es importante gestionar servicios esenciales como la comunicación, por lo cual el liderazgo es un determinante para fortalecer el sentido de pertenencia y el cumplimiento de la misión institucional.

En cuanto a lo anterior se recalca el espacio de la cultura organizacional, siendo esta un núcleo que da forma y sentido al clima organización, siendo así, se toma que el clima organizacional refleja aquellas percepciones y emociones temporales de los colaboradores sobre el ambiente laboral, sin embargo, la cultura organizacional representa aquellos valores, creencias y normas arraigadas a una guía de comportamiento dentro de cada institución.

Es por esto por lo que en sentido de liderazgo se desempeña un papel crucial debido a que los lideres son aquellos que influncian y crean de manera directa el clima organizacional a través de los valores, la toma de decisiones y la gestión al cambio.

Según el National Center por Biotechnology Information (NCBI) en su publicación por Chalmers et al. (2023) la cultura organizacional es una referencia al sistema de valores compartidos que guían las interacciones entre los miembros de una organización, teniendo influencia en las actitudes, motivaciones y prácticas laborales.

Dicha cultura es una forma de red invisible de aquellos significados compartidos por una institución, es decir, es una red donde se determina la realidad organizacional que mantiene una influencia en las decisiones clínicas y gerenciales bajo contexto de institucional, lo cual reafirma la transversalidad con la que se desarrolla la cultura organizacional.

Bajo este contexto se encuentra que Ahmed et al. (2024) en su revisión sistemática para el Cogent Bussines & Management, destacan que la cultura organizacional actúa como un sistema complejo en el que se moldean las conductas y creencias de los trabajadores y que con esto su alineación sea la misma con la misión institucional, contribuyendo a la ganancia, eficiencia y sostenibilidad de la institución.

Bajo este contexto se comprende que las instituciones públicas donde la identidad y la misión organizacional se vincula al servicio de una comunidad, la cultura organizacional juega y debe mantener un papel clave en la motivación con el sentido de propósito de los funcionarios, es decir, se debe trabajar para mantener una cultura organizacional positiva tanto para el sector público como para los funcionarios que cumplen con el servicio.

Por su lado, García et al. (2023) señalan que la cultura organizacional impacta de manera directa a los comportamientos discrecionales de los colaboradores, siendo esto un comportamiento extra-rol, la iniciativa y la cooperación instantánea.

Dichos comportamientos no son una exigencia laboral de manera formal, sin embargo, al mantener un buen ambiente laboral que se basa en la cultura organizacional estos

comportamientos suelen emerger con frecuencia, debido a la confianza, el apoyo mutuo y la participación emergida desde la institución y el liderazgo.

Bajo este esquema Khan y Jamil (2020) desarrollan que, en el contexto de economías de desarrollo, se concluye que hay una fuerte correlación entre la cultura organizacional y el rendimiento institucional. Dichos autores han destacado que las organizaciones con una cultura cooperativa y orientada al aprendizaje muestra mayores índices de desempeño y satisfacción laboral.

Es así como se sugiere que aquellas empresas que desarrollan desde un inicio una cultura organizacional positiva en la que se de pertenencia, aprendizaje, motivación y reconocimiento al rendimiento dan un valor simbólico a sus colaboradores por lo cual no es solo una idea de construcción sino un recurso estratégico para alcanzar metas institucionales.

Por último, retomando de la investigación propuesta por el NCBI (2023) se debe enfatizar que al tener líderes transparentes y éticos se ven como los principales agentes de transmisión de la cultura organizacional, debido a sus decisiones, actitudes y estilos de comunicación.

Es por esto por lo que se resalta la influencia directa del liderazgo con los valores compartidos a nivel de la organización y siendo así como se entrelazan la cultura organizacional con la cultura organizacional, siendo esto un ciclo continuo de retroalimentación en el impacto del clima organizacional como los resultados de la organización.

A propósito de la incorporación de la equidad organizacional se comprende una perspectiva de equidad, desde que el liderazgo no solo moldea el ambiente, sino que también desafía y redefine las normas estructurales existentes que pueden perpetuar en la desigualdad.

Para Blacido Mayorga (2020), la equidad organizacional hace referencia a “una percepción de justicia en los procesos de interacciones y resultados dentro de una organización, en la cual los

trabajadores perciben si son tratados de manera justa, su incremento en el compromiso y la satisfacción laboral''. (p.15)

Cuando se hace referencia a la equidad organizacional se debe comprender que no solo se refiere a la necesidad de un puesto alto en el trabajo o de un sistema reglamentario que sea favorecedor, por el contrario se habla del trabajo de acciones que se desempeñan con el fin de tener un espacio laboral equitativo y tranquilo lo cual es crucial para un buen clima organizacional.

Es por esto por lo que se destaca de Vorecol (2021) que la equidad es una distribución de recursos y oportunidades fundamental para mantener un clima organizacional positivo, y a falta de esta equidad se suele generar conflictos y disminución en la cohesión grupal.

Bajo esta idea de desarrollo de la equidad se comprende que hay un papel fundamental en la cual los colaboradores bajo un espacio equitativo suelen tener mayor rendimiento laboral y se sienten como parte de un equipo tomándolo desde su superior hasta su compañero de oficina. Siendo así los líderes se ven desempeñando un papel esencial en la promoción de la equidad organizacional, por medio de políticas transparentes y decisiones imparciales que puedan fundamentar y fomentar un ambiente de confianza y respeto (Rebi, 2025).

Ahora bien, para desarrollar un ambiente laboral equitativo se debe conocer y comprender las necesidades y los espacios que ocupa cada colaborador en la empresa, al tener esto en cuenta se pueden desarrollar las decisiones imparciales y sin conflictos por intereses.

Para esto se debe aplicar las prácticas equitativas en las que se aplica el reconocer y valorar la diversidad dentro de la organización, no solo mejorando el clima organizacional, sino impulsando la innovación y el rendimiento organizacional. (McKinsey & Company, 2021)

A modo de resumen y retomando a Vorecol (2021) la equidad organizacional es un tablán esencial para construir un clima organizacional saludable y sostenible, en el cual los líderes cumplen un papel fundamental a comprometerse activamente e identificar y eliminar aquellas barreras que impiden la equidad, asegurando que todos los colaboradores mantengan un mismo nivel de oportunidades de acuerdo a su puesto laboral.

Sin embargo, no se deja de lado que dentro del clima organizacional se ve el reflejo de la calidad de las interacciones humanas que ocurren en el día a día del entorno laboral, bajo este contexto las relaciones interpersonales entre los colaboradores son una contribución a un componente fundamental que moldea la percepción del ambiente y afecta el bienestar individual y la dinámica colectiva.

Se comprende de este modo que la manera en que las personas suelen comunicarse, colaborar y resolver conflictos tiene una interacción directa con la influencia en el grado de satisfacción, compromiso y el sentido de pertenencia, el cual se desarrolla por medio de las relaciones interpersonales de la empresa.

Se ha demostrado en diversas investigaciones que un clima organizacional saludable se encuentra estrechamente vinculado a las relaciones interpersonales positivas, las cuales se encuentran caracterizadas por la empatía, el respeto mutuo y la cooperación. Para Gamboa Castillo (2020) se evidencio que los equipos con relaciones armoniosas presentan menores niveles de estrés y mayor cohesión, lo cual genera un favorecimiento al estado anímico del personal dando in espacio armonioso, estable y resiliente, lo cual fortalece los lazos afectivos entre departamentos.

Este tipo de relaciones y espacios no son una promoción a la mejora del estado anímico del personal únicamente, por el contrario, es un llamado al fortalecimiento de los lazos afectivos que se crean en los departamentos de una empresa.

Hernández Isuiza (2023) en su estudio para la empresa Hydra Internacional, solio determinar que “las interacciones sociales influyen en el clima laboral” (p.65) lo cual indica que un buen trato y los valores compartidos pueden permitir que, al enfrentar desafíos con mayor resiliencia, por lo cual se ve la mejora en la percepción del entorno.

Se comprende que según lo deterioradas que se encuentren las relaciones laborales se hace una marca a la desconfianza o la competencia desleal, lo cual suele generar un clima adverso y consecuente a la motivación y eficacia de los equipos de trabajo.

Bajo estos argumentos se entiende que las relaciones humanas no son solo una dimensión accesoria, por el contrario, es una estructura en la cual se fundamenta y se construye el clima laboral.

Por lo cual no se deja de lado el factor humano social, en el cual se desarrolla cada colaborador y por el cual se desarrolla el clima organizacional siendo así un punto clave para cada empresa tomar en cuenta las opiniones y la manera en la que se desarrollan sus colaboradores con el fin de la mejora activa y continua.

Lugo López (2019) en su investigación resalta que las relaciones interpersonales positivas pueden funcionar como amortiguadores de las tensiones organizacionales, cuando los vínculos sociales son sólidos los colaboradores suelen percibir una organización como un entorno de apoyo lo cual eleva la resiliencia frente a los cambios o exigencias.

Bajo este sentido se puede visualizar que la calidad de las relaciones interpersonales dentro de una empresa se convierte en un indicador indirecto de un clima organizacional sostenible y comprendido.

Sumando, se comprende que las relaciones interpersonales no deben ser entendidas únicamente como una interacción informal entre compañeros de trabajo, por el contrario, son un componente claro de la estructura del clima organizacional.

Siendo así se promueve la idea de un entorno basado en la confianza, empatía mutua y el dialogo abierto el cual fortalece aquellas bases del clima interno y por ende mejor el desempeño y el bienestar organizacional.

En el clima organizacional hay gran influencia de la forma en que se crea la estructura de una organización, esto debido a la claridad en los procesos jerárquicos, los canales de comunicación y las asignaciones de responsabilidad, siendo estos elementos clave que determinan como los colaboradores perciben el entorno laboral.

Para García Martínez et al. (2022) un diseño organizacional se define por medio de las funciones, los niveles jerárquicos y los flujos de comunicación que influyen de manera positiva en el clima organizacional, por medio de estos estándares se ve una reducción en la incertidumbre y mejora de la interacción funcional entre los departamentos.

Por el contrario, a falta de la estructura organizativa se suele generar desorganización y deterioraría la percepción de la eficacia colectiva, lo cual se puede traducir a la creación de un ambiente caótico y desmotivador para cada departamento y para cada colaborador.

Por su lado Barría González et al. (2022) sostienen que al presentarse una estructura organizativa flexible y adaptativa permite una contribución en el clima organizacional lo cual se traduce a un ambiente favorable a los contextos de cambio e innovación.

Para aquellas organizaciones con estructuras rígidas o excesivamente burocráticas se tiende a presentar o generar una resistencia negativa que impacta en la percepción general del clima organizacional, lo cual se traduce, a que al existir una tensión fuerte en una organización esto puede generar el cómo el personal percibe el clima organizacional.

Se comprende desde este punto que la adaptabilidad en una organización es estructural pero asimismo se convierte en un recurso necesario y fundamental con el fin de sostener el ambiente de trabajo positivo frente a los desafíos actuales.

Para Paredes Valverde en su estudio *''Clima organizacional y productividad institucional en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios- Puerto Maldonado''* publicado en el 2021 hay una señalización a la claridad jerárquica y los canales bien definidos suelen reforzar el clima organizacional y con esto facilitando el sentido de orden y minimizando los conflictos.

Es así como se da la construcción de una estructura organizativa que puede afectar la percepción de justicia interna, debido a la existencia de desigualdades en la carga laboral o inconsistencias en la toma de decisiones.

Basado en lo anterior se hace evidente que cada empresa se basa en una estructura, pero esta misma no debe de ser únicamente vista desde el tecnicismo y funcionalidad, por el contrario, debe de ser percibida desde el interior y por sus colaboradores desde una manera justa y coherente.

2.2.2 Motivación.

Se encuentra que la motivación bajo el contexto laboral se proclama como un indicador esencial del ambiente laboral, es decir, la motivación es un elemento clave del contexto en el que se desarrolla cada empresa y con esto sus colaboradores del cual se despliega la

percepción de un entorno equitativo, colaborativo y estimulante lo cual influye en los niveles motivantes que suelen fortalecerse y mantenerse generando un círculo virtuoso para un ambiente positivo.

Para esto la motivación suele entenderse como una fuerza interna o externa que da energía, dirección y sostenibilidad al comportamiento humano. Desde la conclusión de Deci y Ryan en su artículo "Self-Determination Theory" (2000) existen dos tipos de motivación principales:

- Motivación intrínseca, la cual surge por medio del interés y la satisfacción personal.
- Y motivación extrínseca la cual se encuentra orientada por medio de las recompensas o presiones del entorno.

Siendo parte de su teoría se define que el individuo se distingue debido al actuar que tome por medio de la autorregulación y sentido personal, el cual responde a los incentivos externos, es decir, el colaborador suele actuar según su sentir personal y a esto se le suman los espacios reguladores de sus necesidades en el área laboral.

Para Castilla Dávila (2014) en su estudio por jerarquías en una empresa privada se prueba que hay una correlación significativa y positiva entre el clima organizacional, la motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Castilla Dávila (2014) destaca:

Los trabajadores que perciben un entorno organizacional favorable muestran mayor disposición hacia el logro de objetivos institucional y una actitud positiva frente a sus tareas cotidianas, lo que sugiere una retroalimentación constante entre la percepción del clima y los niveles de motivación interna. (pp. 55-56)

Según esto la profundidad en los climas motivacionales se suelen encontrar orientados al desarrollo y rendimiento, pero estos se pueden ver impactados directamente a través de las

necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación y a su vez en el bienestar laboral.

Para comprender esto se hace visible en la investigación de Larios Escurra (2018) la presente relación entre las recompensas institucionales y la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores, siendo esto parte de que el personal se sienta motivado al percibir un esfuerzo en el reconocimiento y a su vez una respectiva recompensa, lo cual incrementa el compromiso organizacional.

Es decir, el colaborador que suele encontrarse en un espacio que recompense su trabajo por medio de un incremento de oportunidades en su área laboral o bien en al sentirse reconocido por sus jefaturas o sus colaboradores puede aumentar sus niveles motivacionales y con esto mejorar el rendimiento laboral y llegar a un cometido común.

Bajo el contexto organizacional, la motivación se ve como un punto influyente directo debido a la energía, el compromiso y la satisfacción dentro de la institución y en el desarrollo del trabajo.

Para Nerstad et al. (2020) se hace destacable que en el entorno laboral que se destine al desarrollo (mastery climate) se vean las necesidades de autonomía, competencia y relación las cuales se suelen satisfacer de una mejor manera.

Es decir, hay una promoción a la vitalidad y una prevención a un posible agotamiento emocional, lo cual genera una conexión entre la motivación y el bienestar que revela la manera en la que el entorno en el que se desenvuelve una organización juega un rol fundamental para el fortalecimiento de la motivación interna de cada colaborador.

Debido a la correlación de la promoción de vitalidad se considera importante destacar la necesidad del bienestar del colaborador en la empresa en la que desarrolla sus funciones

laborales esto debido a prevención del agotamiento laboral y de la necesidad de cumplir con el factor humano en el que se desarrolla la salud positiva del colaborador.

En un estudio desarrollado por Castañeda Burciaga et al. (2023) se identificó que la motivación se relaciona con el clima organizacional principalmente al identificar el trabajo en equipo.

Para Castañeda Burciaga et al. (2023) el reconocimiento del rol del trabajador dentro del grupo de trabajo y su participación en los procesos institucionales elevan su motivación y sentido de pertenencia, lo cual da elementos esenciales para la sostenibilidad organizacional. (p.9).

Es decir, cuando las instituciones proyectan un sentido de pertenencia este hace que los colaboradores cuenten con este mismo sentir de que es parte del progreso y del éxito de esta misma, eso en medida proyecta un clima organizacional de mayor calidad y de mayor unión. Comprendiendo lo anterior se puede tomar a Permarupan et al. (2018) el cual encuentra que un clima organizacional positivo en el que se apoye y se reconozca a los colaboradores, da el funcionamiento como fuente de recursos psicológicos, mejorando la motivación, el compromiso y la productividad lo cual subraya que al colaborador tener una percepción de respaldo, justicia y oportunidades dentro del entorno institucional hay un crecimiento motivacional y en el desempeño de compromiso del trabajador.

Para Larrera Ubidia (2021) la satisfacción laboral tiene un gran asociación a los mayores niveles de felicidad organizacional y percepción laboral. El autor señala que "cuando los trabajadores perciben que las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación son satisfechas, hay un incremento en la percepción de un clima laboral positivo" (p. 88)

Es decir, los colaboradores desde un concepto al percibir y experimentar que sus necesidades son consideradas, pero sobre todo son solucionadas por su empresa, suele experimentar mayor satisfacción y un crecimiento en la motivación hacia el trabajo a realizar.

Bajo este contexto el clima organizacional desde la percepción de un ambiente laboral compartido influye de manera directa con el apoyo psicológico que suelen sentir los colaboradores y como consecuencia la manera en la que su motivación se ve influenciada.

Cooper-Thomas et al. (2018) y Permarupan et al. (2018) en sus estudios hacen concordancia con que bajo un entorno laboral favorable se opera un reservorio de recursos lo cual fortalece el bienestar y la motivación interna, pero a su vez esto incrementa la satisfacción laboral y la permanencia en la organización.

De manera complementaria se encuentra en el estudio de Macías y Vanga (2021) que, aunque existan deficiencias estructurales en el clima organizacional no hay gran disminución a la motivación interna de los trabajadores.

Para Macias y Vanga (2021) se afirma que:

Las dimensiones como clima organizacional referido a lo externo del trabajador y la motivación laboral referido a lo externo del trabajador y motivación laboral referido a lo interno se debe analizar desde un factor interrelacionar, pero independiente en contextos organizacionales donde se evidencia un alto grado de resiliencia laboral. (p. 550)

Bajo el contexto de sectores o bien instituciones públicas y procedentes del estado, suele existir una prevalencia en los valores de servicio comunitario y con esto un presente desarrollo de estructuras jerárquicas, desde la experiencia subjetiva del colaborador.

Un clima de seguridad psicológica, comunicación abierta y sentido de pertenencia no solo optimiza el funcionamiento diario, por el contrario, activa los motivadores profundos asociados a la autorrealización y el compromiso con la misión institucional. (BMC Psychology, 2023; Nerstad et al., 2020)

Se comprende que al momento en que la empresa o institución prioriza el estado de bienestar de sus colaboradores o al menos lo toma como un punto referencial para el clima organizacional, estos manejarán de mejor manera sus funciones y con esto se desarrollará de mejor manera el fin corporativo, es decir, la meta de la empresa.

Para finalizar se toma como punto a Poma Pincay et al. (2023) que mencionan:

La motivación se convierte en un factor clave del clima organizacional, ya que los trabajadores motivados tienden a mantener relaciones más armónicas, una actitud proactiva ante los cambios y mayor disposición a colaborar con los objetivos estratégicos de la empresa. (p. 211).

Es así como se comprende a la motivación intrínseca como una referencia clara del impulso que lleva a una persona a realizar una actividad según el valor inherente o bien la satisfacción que dicha actividad le genere más allá de las recompensas externas.

En cuanto al entorno laboral, la motivación intrínseca se ve asociada a un mayor compromiso, creatividad y bienestar psicológico. (Ryan & Deci, 2020).

Es decir, el espacio de la motivación intrínseca en el contexto laboral es muy importante para el colaborador debido a que en esta se define que la motivación del colaborador va más allá de las recompensas que la institución pueda ofrecerle, así sean recompensas personales o económicas.

Se comprende de este modo que el colaborador desarrolla su trabajo de una manera motivada debido a que se encuentra en un bienestar positivo en su trabajo, siendo este un punto de partida para la relación entre el clima organizacional y la motivación.

Según la teoría de la autodeterminación, aquellos individuos que se sienten mayormente motivados de manera intrínseca son aquellos que perciben que sus necesidades de autonomía, competencia y relación están satisfechas en su lugar de trabajo (Deci & Ryan, 2000, citados en Van Der Kaap-Deeder et al., 2022).

De manera que el individuo al sentirse parte de la institución y como esta de alguna manera cumple con satisfacer las necesidades de su colaborador el mismo se encontrará motivado a cumplir su trabajo en la mejor calidad posible.

Bajo el contexto de instituciones públicas como el caso de las municipalidades las tareas se pueden crear rutinarias o limitadas debido a las jerarquizaciones.

Sin embargo, al fomentar espacios de participación, reconocimiento interno y autonomía en la toma de decisiones suelen fomentar de manera positiva la motivación y con esto los resultados de los propósitos comunitarios de la institución.

Para Kuvaas et al. (2017) los estudios recientes demuestran y destacan que cuando los colaboradores sienten que su labor tiene un propósito importante, es decir, más allá de las metas institucionales el sentido de pertenecer se ve en aumento.

Asimismo, la motivación intrínseca se ve asociada a una estrecha relación con el clima organizacional debido a la percepción que pueden tener los colaboradores sobre las prácticas, políticas y valores predominantes en el entorno laboral (Pimentel, 2021).

Por lo cual se puede ver cómo el clima organizacional favorece los procesos de confianza, el respeto y la cooperación, gracias a esto los colaboradores tienen a experimentar la satisfacción

y el sentido de pertenecer en el trabajo a mayor escala, lo cual facilita la expresión de su motivación.

Por último, de esta manera en la que se desarrolla la motivación intrínseca se comprende asimismo la manera en la que se construyen percepciones del área laboral desarrolla que permite establecer vínculos sólidos entre la motivación del colaborador y las dinámicas que definen su rol y entorno laboral.

Por el contrario, se debe tomar en cuenta la integración de la motivación extrínseca la cual hace referencia al impulso de actuar conforme la función de obtener recompensas externas como buen salario, ascensos, beneficios, reconocimiento laboral o evitar consecuencias negativas en el trabajo.

Según Gagné et al. (2019) la motivación extrínseca es aquella motivación con la que cuenta un colaborador pensando en un confort a futuro, es decir, es salir a trabajar, pero esperando una recompensa por ese trabajo realizado, la misma puede ir desde la economía hasta el bienestar emocional.

Bajo el contexto laboral, se encuentra que esta manera de motivar al colaborador puede llegar a ser fundamental para garantizar el debido desempeño y la alineación de los objetivos organizacionales, principalmente en las instituciones públicas donde la presencia de las estructuras y procedimientos normativos están definidos por el compromiso y el trabajo a nivel grupal.

Se comprende de este modo que el trabajo en las instituciones públicas principalmente está formado por el ideal del compromiso y el trabajo en conjunto con el fin de cumplir metas concretas basadas en un planeamiento grupal, sin embargo, las recompensas no vienen de manera conjunta ya que cada individuo espera su recompensa desde el individualismo.

Tomando esto en cuenta queda claro que aquellas recompensas que fomentan la motivación extrínseca se viven y esperan desde la individualidad, sin importar si el trabajo o bien el clima organizacional sea un conjunto entre compañeros, normas y motivaciones constantes como un grupo.

Si bien desde un punto en la historia se pensó que la motivación extrínseca tenía efectos limitados sobre el compromiso laboral, en el cual se comprendía que la motivación tiene sus limitaciones y esto genera que el compromiso sea también limitado.

Actualmente investigaciones señalan que la motivación extrínseca puede tener efectos positivos cuando está acompañada por un ambiente organizacional que favorece la equidad, el reconocimiento justo y la claridad de roles (Mekonnen & Ghebremichael, 2021).

En una institución en la que se ofrece un sistema de incentivos transparente puede aumentar la percepción de justicia de los colaboradores y con esto a su vez mejora la satisfacción y el compromiso laboral.

Brevemente se comprende que al trabajar en una institución que ofrezca incentivos, la motivación extrínseca del colaborador suele aumentar y con esto también su sentido de pertenencia a la institución, siento esto la apertura a un espacio de compromiso y compañerismo.

En lo que se hace destacar que una empresa al contar con un ambiente laboral estructurado y desarrollado de manera positiva permite que la motivación extrínseca aumente la productividad y el cumplimiento de metas personales e institucionales.

No obstante, para que la motivación extrínseca no sea meramente instrumental, se encuentra crucial que el clima organizacional ofrezca condiciones que refuercen la conexión entre el esfuerzo individual y el reconocimiento obtenido.

Es decir, para que la motivación del colaborador no se encuentre únicamente presentada como una posibilidad institucional, la empresa debe ofrecer un clima organizacional en el cual haya condiciones laborales que creen la apertura tanto al esfuerzo como al reconocimiento.

Según Giauque et al. (2022) revela que los estudios cualitativos recientes demuestran que en entornos donde el clima organizacional es percibido como negativo sea por falta de comunicación, un liderazgo autoritario o poca participación aquellos incentivos extrínsecos pierden efectividad y pueden incluso generar desmotivación

Por tanto, al analizar cómo los colaboradores interpretan estas formas de reconocimiento externo desde su experiencia emocional y relacional con la institución, permitirá comprender no solo los factores que inciden en su motivación, sino también cómo el clima organizacional potencia o limita estos procesos motivacionales

Desde el análisis del clima organizacional desde la perspectiva de la motivación, la satisfacción laboral emerge como un eslabón para comprender cómo las personas experimentan y viven su entorno de trabajo en una organización o institución sea esta pública o privada.

En el presente caso se tomará en cuenta las organizaciones públicas, como las municipalidades, donde el trabajo puede verse marcado por procedimientos normativos y estructuras jerárquicas, por lo cual el conocer cómo los colaboradores evalúan su satisfacción ayuda a identificar factores que promueven o limitan su motivación y bienestar psicosocial. Según Judge et al. (2017) la satisfacción laboral se puede definir como aquel grado en el que las personas se sienten emocionalmente complacidas y realizadas con su trabajo, siendo este un constructo ampliamente vinculado con variables como el compromiso, la motivación y el bienestar psicológico de los colaboradores.

Es así como se toma la satisfacción laboral como un factor conector a la motivación de los colaboradores y del clima organizacional, es decir, cuando el colaborador se encuentra satisfecho en su espacio laboral tiende a verse mayormente involucrado en el desarrollo empresarial.

Bajo el contexto del sector público, se puede ver el desarrollo de los incentivos materiales los cuales no siempre son tan dinámicos como en el sector privado, es así como la satisfacción laboral se ve fuertemente determinada por aspectos del clima organizacional, como la calidad del liderazgo, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo (Pujol-Cols & Lazzaro-Salazar, 2023).

Para esto se comprende que bajo el contexto teórico no siempre los funcionarios públicos suelen tener el mismo mecanismo de incentivos que en el sector privado, siendo esto fundamental en la satisfacción organizacional, por lo cual, se expresa inconformidad de los mismos funcionarios, por la falta de incentivos dinámicos.

Sin embargo, al ver el lado contrario se puede decir que aquellos colaboradores que se encuentran en el sector privado pueden no contar con un clima organizacional que beneficie su bienestar psicológico y sus espacios físicos, lo cual a su vez no genera un ambiente de satisfacción laboral.

Según lo mencionado anteriormente y según las investigaciones Ocampo et al. (2021) ha encontrado que los trabajadores que perciben un clima laboral positivo tienden a expresar mayor satisfacción, especialmente cuando hay relaciones interpersonales respetuosas, apoyo emocional por parte de colegas o jefaturas, y claridad en los roles asignados.

Para los colaboradores se encuentra que estas condiciones permiten que al estar en su área de trabajo se pueda interpretar la labor no como una obligación impuesta, sino como una actividad significativa y gratificante.

Se toma esto en cuenta ya que la satisfacción laboral se encuentra como un espacio en que los colaboradores pueden expresar su interés genuino al cumplir un trabajo, ya que esto también genera un nivel de satisfacción bastante alto y con esto genera un espacio de compañerismo e inclusión.

Como se mencionó con anterioridad la satisfacción laboral actúa como un factor mediador entre el clima organizacional y la motivación, debido a la influencia que ejerce sobre los colaboradores y como estos internalizan su experiencia en la organización.

Es por este motivo que, al explorar la percepción de los colaboradores municipales sobre su satisfacción laboral, se podrá identificar qué dimensiones del ambiente organizacional refuerzan su motivación y contribuyen a su bienestar psicoemocional dentro del entorno institucional

Es por esto por lo que se debe tomar en cuenta para la presente investigación bajo el contexto motivacional, el reconocimiento el cual adquiere un papel central al ser uno de los elementos más valorados por los colaboradores para sentirse parte activa y significativa del entorno de trabajo.

Al explorar cómo los funcionarios interpretan y experimentan el reconocimiento permitirá comprender mejor las dinámicas de validación interna que influyen directamente en su motivación, desempeño y compromiso organizacional; se considera que el reconocimiento laboral se refiere al acto de valorar, destacar o premiar el esfuerzo, logros o comportamientos positivos de un colaborador dentro de una organización.

Para Brun y Dugas, (2008) y Sharma y Dhar, (2022) este reconocimiento puede ser tangible como bonos, ascensos o intangible como los elogios y el agradecimiento, y se considera uno de los factores clave en el fortalecimiento de la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, bajo el contexto de las instituciones públicas como las municipalidades, donde los ascensos pueden estar limitados por estructuras jerárquicas rígidas, el reconocimiento simbólico adquiere un valor especialmente relevante.

En los estudios recientes se indica que cuando los colaboradores perciben que su esfuerzo es visible y valorado, aumenta su compromiso con los objetivos institucionales y su disposición a participar activamente en procesos organizacionales (Khan et al., 2022).

Dicho tipo de reconocimiento se entrelaza estrechamente con el clima organizacional, por lo que al contar con un entorno donde predominan prácticas de liderazgo participativo y comunicación positiva se generan mayores oportunidades para expresar y recibir reconocimiento.

Asimismo, el reconocimiento no solo mejora la motivación a corto plazo, sino que también contribuye a la construcción de identidades laborales más sólidas, incrementando el sentido de pertenencia. Por tanto, investigar cómo los colaboradores municipales experimentan y valoran el reconocimiento en sus espacios de trabajo puede ofrecer pistas valiosas sobre los mecanismos que sostienen o limitan su motivación y desempeño diario.

Por otro lado, en la exploración de la motivación desde un enfoque en el cual se priorice el sentido de la pertenencia y el bienestar psicológico de un individuo, la autorrealización representa uno de los niveles más altos de desarrollo personal dentro del ámbito laboral.

Ya que al comprender cómo los colaboradores perciben oportunidades para autor realizarse en sus funciones puede aportar una mirada más profunda a las dinámicas de sentido, compromiso

y conexión que vinculan al individuo con su entorno organizacional. Esta dimensión permite ir más allá del cumplimiento de tareas o incentivos externos y explorar el trabajo como vía de crecimiento personal.

Tomando en cuenta la teoría se conoce que el concepto de autorrealización fue introducido por Abraham Maslow (1943, 1954) siendo esta la cúspide de la jerarquía de necesidades humanas, refiriéndose a la necesidad de desarrollar el potencial personal, alcanzar metas propias y encontrar sentido en la vida.

Si bien se encuentra necesario comprender que, dentro del estudio de la motivación laboral y el clima organizacional, la teoría de la autorrealización propuesta por Abraham Maslow representa uno de los enfoques más influyentes para comprender las necesidades humanas en el ámbito del trabajo.

Para Maslow (1943), las personas poseen una jerarquía de necesidades las cuales se organizan en cinco niveles: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, cada nivel debe satisfacerse progresivamente para que el individuo pueda alcanzar estados superiores de desarrollo y motivación.

Si bien en el contexto laboral, esta teoría sugiere que los colaboradores no solo buscan estabilidad o remuneración, sino también oportunidades de crecimiento personal, reconocimiento y sentido de propósito en sus funciones (Maslow, 1954).

En el caso del contexto laboral, esta necesidad se expresa cuando los trabajadores sienten que pueden desplegar sus talentos, tomar decisiones con autonomía y ver un impacto real de sus acciones en la organización o en la comunidad a la que sirven (Deci & Ryan, 2017). Es por esto por lo que la autorrealización, hace referencia al deseo de desarrollar plenamente las capacidades, talentos y potencialidades del individuo.

Siendo así como en el entorno organizacional, este nivel se manifiesta cuando el trabajo permite a las personas experimentar autonomía, creatividad y contribución significativa al bienestar colectivo (Wahba & Bridwell, 2023).

Asimismo, en el caso de las instituciones públicas principalmente, donde las labores suelen orientarse al servicio comunitario, la autorrealización suele emerger como una forma de satisfacción derivada de sentir que el propio esfuerzo contribuye al bien común, reforzando la motivación intrínseca y el compromiso institucional.

Tomando en cuenta el contexto de la presente investigación se indaga que las instituciones públicas donde las oportunidades de autorrealización se ven favorecidas cuando hay una promoción a un clima organizacional positivo, en el que se facilite una participación activa y con esto la innovación, escucha a las ideas del personal y el reconocimiento al trabajo con propósito.

Los estudios actuales han demostrado que cuando las personas perciben que su trabajo tiene un sentido trascendente o contribuye a un bien mayor, su motivación se sostiene incluso en condiciones estructurales desafiantes (Martela & Steger, 2016).

Es decir, cuando el individuo percibe que su contribución en el trabajo o bien su trabajo realizado tiene un sentido y puede contribuir a una acción positiva, esto genera que la motivación del colaborador sea mayor en escala y con esto hay una posible contribución al aspecto de autorrealización.

Por ello, abordar la experiencia de autorrealización en los colaboradores no solo permite comprender su grado de motivación intrínseca, sino también cómo se alinean sus valores personales con las prácticas y cultura organizacional, promoviendo de este modo un espacio

en el que se ofrece una perspectiva rica para fortalecer la gestión institucional desde un enfoque más humano y transformador.

En conclusión, la motivación laboral se configura como un proceso complejo el cual se encuentra conformado por factores personales, sociales y organizacionales, lo cual expresa que no se trata únicamente de un impulso interno o de la búsqueda de recompensas externas, sino de una interacción dinámica entre las necesidades psicológicas del individuo y las condiciones que el entorno le ofrece para satisfacerlas (Ryan & Deci, 2020).

En este sentido, las teorías de la motivación coinciden en que el bienestar y el desempeño de los colaboradores dependen en gran medida de la posibilidad de experimentar autonomía, competencia, reconocimiento y propósito dentro de su contexto laboral, por lo cual se toma en cuenta el sector público donde el trabajo está orientado al servicio y al cumplimiento de objetivos comunitarios, por lo cual la motivación trasciende el interés individual y se conecta con el sentido de contribución social.

Dicho aspecto es especialmente relevante para comprender las experiencias de los colaboradores, quienes no solo buscan estabilidad y reconocimiento, sino también significado y coherencia entre sus valores personales y las metas institucionales, siendo esto un espacio para cuando se promueve la confianza, la participación y el respeto y se crean las condiciones necesarias para que emerjan formas de motivación intrínseca, vinculadas al compromiso genuino y a la satisfacción de servir a la comunidad (Cerasoli et al., 2023).

Sin embargo, se toma en cuenta que la motivación no se desarrolla en el vacío, la misma se encuentra fuertemente determinada por las percepciones que los trabajadores tienen sobre su entorno inmediato.

Dicho entorno se encuentra constituido por lo que es el liderazgo, la comunicación, las oportunidades de desarrollo y la justicia organizacional, siendo estas los pilares para lo que se denomina clima organizacional, el cual actúa como un marco contextual que puede potenciar o limitar las fuentes de motivación existentes (González Morales et al., 2023). Así, comprender la motivación requiere analizar cómo las experiencias laborales cotidianas, las relaciones interpersonales y la gestión institucional influyen en la manera en que los colaboradores interpretan su trabajo y encuentran sentido en él.

De este modo, el estudio de la relación entre clima organizacional y motivación se presenta como un paso fundamental con el fin de profundizar en la comprensión de los factores que inciden en el bienestar y desempeño de los colaboradores, dicho análisis resulta clave para promover estrategias institucionales que fortalezcan tanto la satisfacción individual como la eficacia colectiva.

En el sector público costarricense los colaboradores pueden llegar a estar motivados por medio de los valores que hay en el servicio, el compromiso con la comunidad, el sentido del deber además de los factores tradicionales como las recompensas internas o externas que pueda ofrecer la institución (Mora Martínez, 2021)

Bajo el ámbito municipal, la motivación se adquiere de manera articulada ya que los servicios públicos municipales suelen combinar tareas administrativas, de servicio comunitarios y gestión local, lo cual crea una red entre la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

2.2.3. Relación entre clima y motivación organizacional.

Esta interacción entre contexto organizacional y motivación resulta especialmente relevante en contextos de aquellas instituciones que se encuentran en el sector público, donde los colaboradores no solo ejecutan tareas de carácter administrativo, sino que también han de

relacionarse con el servicio a la comunidad, lo que añade dimensiones simbólicas y éticas a su motivación.

Como se mencionó anteriormente la motivación organizacional, se entiende como el conjunto de factores internos y externos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de los colaboradores hacia metas laborales, sin embargo, dicha motivación suele verse fuertemente influenciada por el clima organizacional.

En términos generales, se puede considerar el clima organizacional como la referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las prácticas, políticas, liderazgo, relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo (Padilla Vergara et al., 2024). En investigaciones recientes se han identificado varios componentes clave del clima organizacional que se relacionan directamente con los niveles de motivación organizacional, de los cuales se puede mencionar el liderazgo y estilo gerencial.

En este estilo de liderazgo, especialmente el transformacional y participativo, aparecen de manera recurrente como determinantes del clima organizacional, en un estudio actual con colegios secundarios en Pakistán, se observó que un liderazgo de apoyo, junto con relaciones colegiales, incrementaba la motivación de los docentes; en cambio, la gestión autocrática y las inequidades percibidas la disminuían según lo presentado por Abdul Wahid et al .(2025), lo cual sugiere que los colaboradores valoran no solo la autoridad sino la forma en la que les permiten participar y la justicia en los procesos.

Asimismo, como parte de los componentes del clima organizacional se encuentra que la comunicación efectiva y el reconocimiento son dimensiones que fortalecen el sentido de valor y pertenencia en los colaboradores, se destaca un estudio en una empresa multinacional española en el cual al haber reconocimiento de logros y trabajo en equipo se mediaban

positivamente la relación entre la calidad del liderazgo y la percepción del clima organizacional, contribuyendo asimismo al bienestar laboral (Quality of Leadership and Organizational Climate, 2022).

Tomando esto en cuenta se considera que la participación, autonomía y seguridad psicológica son esenciales para el ambiente laboral en el cual al colaborador contar con un sentido de participación y reconocimiento sin involucrar repercusiones negativas se da un favorecimiento a la motivación intrínseca.

Por ejemplo, Lintanga y Rathakrishnan (2024) encuentran que el “clima de seguridad psicosocial” (psychosocial safety climate), incluye compromiso del manejo, prioridad gerencial, participación organizacional y comunicación siendo esto un impacto en la satisfacción laboral de colaboradores del sector público, lo cual presenta que, en dichos entornos, los colaboradores están más dispuestos a dedicarse más allá de lo necesario, no solo por incentivos externos.

Por su lado también se toma en cuenta la percepción de las recompensas extrínsecas, en el cual, si bien los reconocimientos, remuneraciones, beneficios o ascensos pueden tener efectos positivos, su relación con motivación depende de cómo se perciben, es decir, cuando dichos elementos se perciben como justos, congruentes con el aporte del individuo y transparentes, tienden a complementar la motivación intrínseca. Por lo cual, en aquellos casos, donde se perciben como arbitrarios o inalcanzables, pueden generar frustración, resentimiento o incluso disminuir la motivación interna.

Es por esto por lo que al hablar de bienestar psicológico y satisfacción laboral, se toma como un eslabón del clima organizacional el cual se encuentra estrechamente vinculado a la motivación, tomando un estudio en la educación superior en China en el cual se halló que un

buen clima organizacional estaba asociado con mayores niveles de satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico, particularmente cuando la influencia tecnológica como las obligaciones digitales, barreras, adaptación se manejaba adecuadamente. (Liu et al., 2024)

Siendo esto un factor en los componentes del clima que inciden en condiciones tangibles (recursos, carga de trabajo, estabilidad) que afectan cómo los trabajadores sienten su motivación diaria.

Bajo este esquema se debe tomar en cuenta que la motivación se encontrara enlazada al desarrollo del clima organizacional debido a la fuerza que hay más allá de hacer un buen trabajo, sino también contribuir algo tanto personal como a una comunidad o un fin empresarial.

Anteriormente se encuentra el desarrollo de la motivación organizacional en la cual se pueden distinguir dos grandes espacios de la motivación los cuales son los siguientes:

- Motivación intrínseca: siendo una referencia al deseo de realizar las tareas por el interés, desafío, aprendizaje, sentido de propósito o satisfacción personal.
- Motivación extrínseca: son aquellos movimientos motivados por factores externos como recompensas, reconocimiento, estabilidad, remuneraciones o presiones.

En el caso particular del clima organizacional, se ha destacado que un clima favorable promueve la motivación intrínseca, por lo cual se retoma el caso de los docentes de Pakistán, en donde la motivación de docentes creció en entornos donde el liderazgo era inspirador, existía colaboración entre pares y se reconocían los logros (Abdul Wahid et al., 2025).

Del mismo modo, aquellos ambientes que no proveen apoyo y donde se encuentra un estilo de liderazgo autoritario, la comunicación es deficiente o hay presencia de inequidades, se tienden a fomentar motivación extrínseca donde se pueden encontrar los comentarios de “solo cumplo lo establecido” o “trabajo por necesidad”, inclusive se hace presente en su mayoría la desmotivación.

Un mecanismo importante y destacable es la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas descritas por la Teoría de Autodeterminación, siendo estas la autonomía, competencia y relación interpersonal, encontrándose de este modo cuando el clima organizacional facilita autonomía permitiendo por ejemplo la participación en decisiones, también se puede encontrar en el apoyo a la percepción de competencia así sea por medio de capacitación, retroalimentación positiva, y reconocimiento.

Por último, se encuentra la promoción de las relaciones laborales sanas como lo es la cooperación, trabajo en equipo y el apoyo social, son estos algunas de las necesidades básicas y psicológicas que permiten que la motivación intrínseca se fortalece. Si alguna de esas áreas falla, la motivación extrínseca puede volverse predominante o bien y en la mayoría de los casos la desmotivación y el incumplimiento laboral y con esto un mal desarrollo del clima organizacional.

Para esto se hace conveniente destacar algunas investigaciones recientes que dan un aporte de evidencia directa de la relación entre clima organizacional y motivación:

- Lintanga y Rathakrishnan (2024): En el estudio “The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction”, observaron que el clima organizacional es un merodeador de la relación entre seguridad psicológica y la satisfacción laboral, lo

genera que se vinculen de manera indirecta con la motivación al bienestar subjetivo de los colaboradores.

- Liu, Li y Zhang (2024): En el contexto de educación superior de China, hallaron que el clima organizacional tiene un efecto directo en la satisfacción laboral y bienestar psicológico, pero que la influencia de la tecnología como las tecnologías usadas en enseñanza, y las herramientas digitales modera estas relaciones, siendo esto una sugerencia de que, en aquellos ambientes con alta carga tecnológica, el clima debe adaptarse para no erosionar la motivación.

Tomando en cuenta este panorama, se encuentra que al identificar percepciones vividas acerca del liderazgo el cómo se ejerce, la participación que brindan los superiores, la claridad en roles se puede dar un espacio a la justicia y transparencia en las decisiones.

Asimismo, el explorar la estructura motivacional permite comprender si las recompensas abren un espacio para que los colaboradores sienten que tienen libertad para hacer su trabajo, que se les brindan oportunidades de desarrollo, que sus capacidades son reconocidas, y que se sienten parte de un grupo con apoyo social.

La evidencia reciente indica que hay una relación clara y significativa entre el clima organizacional y la motivación, ya que al presentarse un clima positivo (liderazgo adecuado, comunicación abierta, relaciones justas, reconocimiento) se da un favorecimiento en la motivación intrínseca, conduciendo a una mayor satisfacción, compromiso, bienestar psicológico, lo que a su vez alimenta el desempeño.

Pero igualmente al tener un clima deficiente se puede generar una erosión en la motivación interna, lo cual puede dejar a los colaboradores motivados solo por elementos

externos, en lo que se suele ser menos estable y más vulnerable a condiciones adversas o incluso a la deserción del trabajo.

Para el contexto del sector público como las municipalidades, los análisis de las experiencias de los colaboradores pueden aportar comprensión en profundidad sobre los procesos de atribución interna, las percepciones de justicia, autonomía y reconocimiento, esto permitiría generar conclusiones que no solo describan correlaciones, sino que interpreten cómo los colaboradores viven, sienten y construyen su motivación dentro del clima organizacional municipal.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se encuentra orientada hacia un enfoque cualitativo desde la Motivación con el propósito de analizar la experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde en relación con el Clima Organizacional.

La presente investigación se enmarca desde el enfoque cualitativo, debido a que busca comprender y explorar en profundidad las percepciones, vivencias y significados de los colaboradores municipales desde su experiencia en el Clima Organizacional y tomando como énfasis la Motivación.

Se encuentra útil el uso de este enfoque debido a que se comprende que la interpretación de los resultados es un fenómeno desde las voces de los participantes, sin pretender establecer generalidades estadísticas (Creswell & Poth, 2018; Hernandez Sampieri et al., 2014).

La elección de este enfoque en el caso de la Municipalidad de Monteverde se encuentra en que el estudio se enfoca en comprender las percepciones y dinámicas sobre el clima organizacional y la motivación en la vida laboral.

Para Acha Torrejón y Barrantes Cruz (2023) los estudios demuestran que el enfoque cualitativo mantiene utilidad para desentrañar las dimensiones subjetivas del clima y a su vez Braun y Clarke (2006) presentan que las investigaciones hechas desde este enfoque permiten captar la riqueza de las experiencias vividas y favorece el descubrimiento de categorías emergentes a partir de los relatos de los participantes.

Desde esto se posibilita la profundización en las experiencias individuales y conjuntas de los colaboradores, en una organización como la Municipalidad de Monteverde donde el trabajo se ve desde un contexto comunitario, con alta interacción social y objetivos conjuntos a la mejora comunitaria.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El estudio es de tipo descriptivo, de carácter no experimental y transversal, debido a que el objetivo es comprender la experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde respecto a su relación con el clima organizacional y la motivación laboral y como perciben que el clima pueda afectar la motivación, sin manipular variables, en una única fase de recolección de datos.

Se encontró adecuado el uso de este tipo de estudio por el deseo de capturar percepciones de carácter subjetivo en un contexto natural, según lo mencionado por Barrero Ticona (2023) las investigaciones con diseños observacionales transversales permiten describir fenómenos en un momento específico sin alterarlos.

Por último, el diseño de carácter descriptivo da paso a mapear las dimensiones de percepción interna y el paso no experimental asegura que no hay una interferencia en las condiciones del entorno real del participante.

3.3 UNIDADES DE ANALISIS

3.3.1 Población

La población de la presente información se encuentra conformada por los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde quienes se integraron de manera voluntaria y con el permiso de la jefatura cuando fue necesario, en este caso se conforma desde los servicios administrativos y operativos de los colaboradores, debido a la necesidad de recolección de información sobre las percepciones y experiencias sobre el Clima Organizacional y Motivación se espera que los colaboradores cumplan con un plazo laboral mayor o igual a los seis meses.

3.3.2 Muestra

Se empleará un muestreo intencional estimada en 15 entrevistas semiestructuradas hasta alcanzar la riqueza teórica sobre las experiencias y percepciones de los colaboradores

municipales. Bajo este contexto se encuentra que investigaciones previas de tipo cualitativas han logrado la respectiva saturación con cifras similares, tomando a Squire et al. (2024) en su estudio muestra que en los análisis comparativos de investigaciones cualitativas la cercanía a la saturación de información (near saturation) se alcanza habitualmente entre los 15 a 23 entrevistas en el contexto de la Municipalidad de Monteverde al ser tan pequeña y ser una investigación cualitativa tener un muestreo de 15 entrevistas permite capturar la experiencia de los colaboradores y sus percepciones sobre el clima organizacional y la motivación

3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión.

Tabla 1. *Criterios de inclusión y exclusión*

CRITERIOS DE INCLUSION:	CRITERIOS DE EXCLUSION
Colaboradores que cuenten con una antigüedad mayor de 6 meses.	Personal en periodo de prueba.
Disposición a participar de manera voluntaria.	Colaboradores con una experiencia laboral menor a los 6 meses en la Municipalidad.
Colaboradores que sean regulares de la empresa.	Colaboradores en licencia o permiso al momento de la recolección.
Representar diversidad de género y nivel jerárquico.	Colaboradores que no deseen participar de manera voluntaria.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3.3.4 Aspectos éticos y de protección a los participantes.

A las personas participantes se les ofrece una descripción detallada sobre la dinámica del encuentro antes de llevarse a cabo la entrevista; asimismo, se les entregará un consentimiento informado correspondiente que especifica los procedimientos relacionados con el manejo de la información, la confidencialidad y el uso de los resultados del estudio. Todo esto queda

debidamente registrado con las firmas de los participantes y testigos en los consentimientos entregados, que están a disposición del lector de esta investigación.

3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se implementará la entrevista semiestructurada, como mencionan Hernandez et al. (2010 citados por Piza et al. 2019) esta estructura de entrevista es donde el tema, disposición, profundidad y planteamiento son determinadas por el investigador, es decir, la información que se considere necesaria para la investigación se ha encontrado previamente seleccionada por el investigador.

Para las entrevistas semiestructuradas se comprende que hay una recolección de la información dada por los entrevistados, la misma se lleva a cabo por medio de preguntas abiertas que permiten que el entrevistado genere información abundante y contextualizada a su experiencia sobre el área de interés en este caso las categorías de Clima Organizacional, Motivación y Relación entre Clima Organizacional y Motivación.

Sin embargo, para las entrevistas semiestructuradas se cuenta con que el investigador llega a cabo el guion que abarca todos los temas de interés a trabajar durante la entrevista, es decir, el orden en que se lleva la entrevista a cabo es decisión del investigador. (Tejero, 2021)

Por último, se destaca que para Mendoza (2018) las entrevistas semiestructuradas son las encargadas de proporcionar información a profundidad de las percepciones y experiencias de los entrevistados, asimismo su criterio acerca un tema específico; es por esto por lo que se considera como la opción más natural y utilizada desde el contexto cualitativo para la recolección de información importante en relación con los temas destacados.

3.4.1 Confiabilidad

El instrumento de investigación antes de su aplicación se analizó y revisó por jueces independientes de la Universidad Hispanoamericana y docentes en el área de psicología, con esto se buscó que existiera una validación de las diferentes preguntas planteadas en la investigación y que se encuentren acorde con cada una de las categorías escogidas para la investigación.

Para obtener esto se les envió a los distintos jurados las preguntas en donde se describen las 3 categorías que se van a utilizar, cada una de ellas contienen una enumeración diferente para que se pueda asociar con las preguntas que corresponden a cada pregunta.

A continuación, al haber realizado el debido proceso de asociación de las preguntas con las distintas categorías escogidas, las respuestas obtenidas se introducen a la herramienta PSPP el cual se lleva a cabo con el fin de realizar un análisis estadístico, el cual verifica la validez del instrumento y posee la suficiente confiabilidad y poder aplicarlo a cada individuo.

3.4.2 Validez del instrumento.

A continuación, se hacen presente los resultados de la validación del instrumento PSPP para la validación de las preguntas de la investigación, dichos resultados se incorporaron al PSPP, tomando en cuenta las diferencias entre los resultados por los jueces.

A cada juez se le proporciona un documento con los ítems correctos de cada una de las preguntas a evaluar con el fin de que se pueda realizar una comparación de las preguntas preparadas por el investigador con las respuestas dadas por los jueces y compararlas con el programa utilizado para la validación de la confiabilidad del instrumento a utilizar en la investigación.

Dicho proceso se realiza de tres maneras distintas, las cuales constan de: Juez 1 con Original, Juez 2 con Original y Juez 1 con Juez 2.

El PSPP tiene como opción utilizar las tablas cruzadas y con esto poder comparar la relación existente entre las diferentes categorías de estudio, para lo cual se utiliza la medida de Kappa Cohen la que permite saber si el coeficiente es mayor a 0.5, lo cual permitiría saber la validez siendo el resultado igual a 0.5 o mayor que este.

Después de este debido proceso se obtuvieron los siguientes resultados que arrojan las tablas del programa PSPP los cuales se pueden observar en la siguiente tabla de manera resumida.

(Anexo)

Tabla 2. *Comparación de los resultados.*

Resultados	Valoración de Juez 1	Valoración de Juez 2	Juez 1 y Juez 2
Coeficiente Kappa	0.75	0.88	0.88

Fuente: Elaboración propia, 2025

A continuación, se presentan los resultados de la respuesta ofrecidas por el Juez 1 y el original de las preguntas lo cual proporciona un resultado del índice Kappa 0.75 el cual se puede encontrar arriba de 0.5 lo que permite que exista una validación del instrumento e indica la coherencia entre la evaluación el Juez 1 con el documento original.

Con relación al juez 2 y el documento original se proporciona un resultado del Kappa de 0.88, el cual también permite la consideración de la validación del instrumento, por último, en cuanto a los resultados finales del Juez 1 y Juez 2 se arroja una medida Kappa Cohen de 0.88 lo cual indica que el valor es mayor a 0.5, permitiendo la validación del instrumento.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se ve enfocada en un diseño fenomenológico descriptivo-interpretativo, el cual se toma con el fin de explorar en profundidad la esencia de las experiencias vividas por los individuos en torno a un fenómeno determinado (Hernández Sampieri et al., 2023) se toma en cuenta este enfoque para la presente investigación debido a

la centralidad del trabajo en referencia con la percepción del clima organizacional y la relación que tiene con la motivación desde el contexto de una institución que pertenece al sector público.

Se toma en cuenta la fenomenología como un resultado idóneo para dicha investigación, ya que permite comprender como los colaboradores perciben y experimentan las condiciones que conforman el clima organizacional y de qué manera estas experiencias se vinculan con su motivación intrínseca y extrínseca.

Asimismo, el carácter descriptivo del presente diseño se encuentra justificado en la necesidad de detallar las características, emociones y percepciones expresadas por los colaboradores basándose en el ambiente laboral y su impacto con el compromiso y la satisfacción laboral. Por su lado, se toma en cuenta el componente de carácter interpretativo el cual busca explorar de manera profunda y detallada con el fin de ir más allá de la simple descripción, esto para analizar los significados subyacentes y las dinámicas relacionales que componen la experiencia motivacional dentro del contexto institucional. (Taylor et al., 2016)

A través de la técnica de las entrevistas semiestructuradas se pretende recopilar la mayor información y con esto tener profundidad sobre como los colaboradores municipales perciben el clima organización y con esto como dichas percepciones se realizan a la motivación.

Como se mencionaba el diseño de dicha investigación no solo permite la exploración de las vivencias personales, sino también la identificación de patrones en los sentidos compartidos, los cuales suelen aportar a la comprensión del bienestar y la gestión del talento humano, principalmente en el entorno municipal. (Nowell et al., 2017)

Como síntesis, el diseño fenomenológico descriptivo-interpretativo resulta ser el de mayor adecuación para el presente trabajo debido a que permite relacionar el clima organizacional y

la motivación desde la voz directa del colaborados y con esto comprender las conexiones entre ambos fenómenos sociales desde una experiencia subjetiva.

De esta forma, la investigación se ha presentado como una búsqueda de conocimiento aplicable para la mejora del clima organizacional, la satisfacción y el desarrollo de los funcionarios públicos de la Municipalidad de Monteverde.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.

Tabla 3. *Operacionalización de las variables.*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual.	Definición operacional.	Dimensión.	Instrumento.
Explorar los factores del ambiente organizacional que los colaboradores municipales perciben como influyentes en su motivación laboral.	Clima organizacional	El clima organizacional es la percepción colectiva de los colaboradores acerca de su ambiente laboral, el estilo de liderazgo, la	Experiencia y percepción sobre los distintos factores que crean el clima organizacional para un grupo de colaboradores.	Comunicación Liderazgo Equidad Estructura	1, 2, 3, 4.

		comunicación y experiencia de los procesos, normas y relaciones dentro de la organización, constituyendo pilares fundamentales para la actitud, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores.			
Comprender cómo la motivación personal de los colaboradores	Motivación laboral	La motivación laboral consiste en la interacción entre procesos internos del	Conjunto de factores que motivan e impulsan la interacción y cumplimiento	Motivación intrínseca Motivación extrínseca Reconocimient o	5, 6, 7,8

interactúa con las dinámicas organizacionales en su entorno laboral.		individuo y condiciones externas del entorno, que activan, orientan y mantienen la conducta de los colaboradores hacia el logro de metas personales y organizacionales.	de metas entre la empresa y el colaborador	Autorrealización Satisfacción laboral	
Analizar las percepciones de los colaboradores municipales sobre el impacto del ambiente organizacional	Relación clima–motivación	La relación entre el clima organizacional y la motivación se define en cómo las condiciones del entorno	Relación entre la influencia del entorno organizacional y la motivación, creando un espacio	Percepción de influencia del clima organizacional y la motivación.	9, 10, 11,12

en su desempeño y bienestar psicológico.		laboral son percibidas e influyen en los niveles de energía, compromiso y satisfacción del colaborador, funcionando como un puente entre la motivación laboral y el clima organizacional .	saludable para el colaborador.		
--	--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2025

3.7 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

En primera instancia se diseñó un instrumento de 3 categorías de estudio cada una de estas compuestas por 4 preguntas, el presente instrumento se va a utilizar para la recolección de datos con la ayuda de una entrevista semiestructurada por cada participante, posterior a esto se realizó el primer contacto con los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde, en el cual se inicia el proceso de selección de los respectivos funcionarios y con esto coordinar una cita para proceder a realizar las entrevistas.

Posteriormente se procede a indicarles a los participantes la manera en la que se realizará la recolección de la información, la cual consiste en presentarse en la municipalidad el día solicitado e ir llamando a cada participante de manera individual a la entrevista, en el cual se les proporcionará un consentimiento informado, se leerá y firmará, en caso necesario se aclara cualquier duda que el participante pueda tener y por último se les indica que para fines educativos se grabará en audio la entrevista para su posterior transcripción.

Para el inicio se comenta el consentimiento informado correspondiente, se aclararon dudas que los participantes presentaron y se inició la grabación de la entrevista, cada uno de los participantes estuvo de acuerdo con lo planteado en la apertura de la entrevista, se demostró un alto compromiso y disposición al momento de realizar cada una de las preguntas, cada una de las entrevistas tuvo una duración aproximada de 15 a 20 minutos en las cuales se recolectó información muy valiosa para la investigación, por último se procedió a dar el cierre en el cual se le agradece a cada participante por su ayuda y por el tiempo dedicado a la entrevista.

Una vez finalizada cada entrevista, se procedió a la debida transcripción de los datos obtenidos, siendo un proceso exhaustivo el cual requirió aproximadamente 4 días para completar la totalidad de la información recopilada. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de los datos de la investigación de manera manual, mediante la escucha detallada de las grabaciones y el apoyo de la transcripción automática proporcionada por la plataforma Microsoft Teams.

3.8 ORGANIZACION DE LOS DATOS

En el presente caso para lograr la recolección de datos se tomaron 3 categorías que analizan los contenidos de clima organizacional, motivación y relación entre clima organizacional y la motivación, cada una de estas están compuesta por distintas preguntas que durante la entrevista buscan que cada participante pueda brindar la suficiente información para el posterior análisis de los datos recolectados.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN LA INTERPRETACIÓN DE LAS CATEGORÍAS GENERADAS.

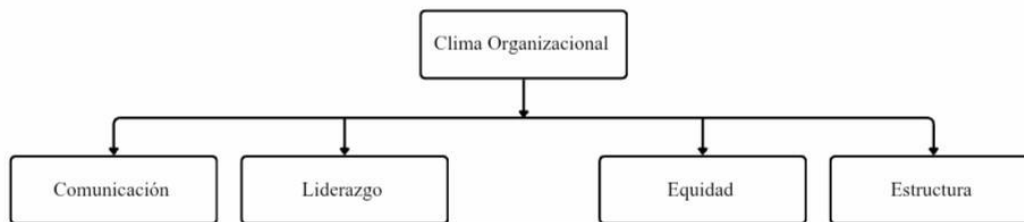
En la aplicación de las entrevistas a los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde para valorar el clima organizacional, la motivación y la relación entre clima organizacional y motivación se recopilaron una serie de datos cualitativos mediante entrevistas semiestructuradas cuyas categorías de análisis se presentan a continuación. Para el proceso de análisis se tendrán en cuenta algunas respuestas de los participantes según la categoría expuesta al análisis y cuyos nombres se mantendrán protegidos por lo cual se hará referencia como P (participante) y el número de entrevista.

4.1.1 Categoría general 1. Clima Organizacional.

La categoría general 1 engloba los aspectos identificados como posibles influencias en el desarrollo del clima organizacional percibido por los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde. Las mismas se presentan en la cotidianidad del espacio laboral desarrollado.

Conceptos generados: comunicación, liderazgo, equidad y estructura.

Figura 1. *Clima organizacional.*



Fuente: elaboración propia, 2025

4.1.1.1 Subcategoría 1. Comunicación.

Durante las entrevistas se relaciona la comunicación con el desarrollo de un buen clima organizacional, lo cual se puede ver desde aspectos positivos como una comunicación fluida, clara y manejable o por el contrario se puede ver desde el desarrollo de aspectos negativos como la falta de comunicación o una comunicación interrumpida por intermediarios.

Entre los colaboradores sobresale el tema de la comunicación desde las percepciones positivas entre departamentos por medio de afirmaciones como “Bien, bastante fácil, tal vez al ser una municipalidad pequeña la comunicación es más fácil” (P2, 33); “bien, se percibe bien” (P4,89); “bien, es fluida... como ha ido creciendo se ha involucrado más gente y nuevos departamentos y claro hay un tiempo para acomodarse a todo” (P7,174). Sin embargo, se destacan otros comentarios sobre la comunicación y como esta ha influido en el clima organizacional desde percepciones negativas como “si se analizará a nivel porcentual, yo diría que esta tal vez a un 70%” (P3,61); “es regular” (P6,146); “al inicio éramos pocos entonces era sencillo sentarse a hablar ahora todo es por medio de

correos electrónicos... se mantiene la esencia de la comunicación, pero hay mejoras con el correo” (P5,117); “Escasa, creo que podría mejorar” (P1, 5).

Las percepciones sobre la comunicación en la Municipalidad de Monteverde muestran una variedad de experiencias que conviven en un patrón claro, la comunicación es percibida como razonablemente buena en términos interpersonales, principalmente para aquellos funcionarios que tienen puestos recientemente adquiridos. No obstante, se da la presencia de una línea de funcionarios con apreciaciones más críticas quienes dejan ver una comunicación escasa o regular.

Se puede ver que la evolución institucional toma un papel importante ya que varios participantes señalan, que al haber un crecimiento en la municipalidad la manera en la que se comunicaban cambio o bien se volvió escasa ya que al cambiar un poco la comunicación cara a cara y utilizar los dispositivos digitales (correos, WhatsApp) esto aparece como posible factor de complicación a la fluidez informativa entre departamentos y una retroalimentación limitada.

Por último, se destaca que aquellos funcionarios quienes cuentan con cargos más unipersonales o de mayor antigüedad en el puesto son aquellos quienes experimentan mayor déficit comunicativo, pero aquellos que participan en funciones interdepartamental (trabajan dentro o fuera del área administrativa) reportan una comunicación de fácil acceso.

4.1.1.2. Subcategoría 2. Liderazgo.

El liderazgo se considera como un pilar en el desarrollo del clima organizacional, debido a que los estilos de liderazgo y la manera en que se perciba el liderazgo desarrolla la manera de coexistencia entre las jefaturas y departamentos.

Siendo así se considera destacable las opiniones sobre el desarrollo del liderazgo en la Municipalidad: “para nosotros a veces o para mi es muy difícil comunicarme con el señor alcalde, que de él depende muchas decisiones (...) no sé si será porque él es el señor alcalde y no tenga tiempo, pero si desearía que haya más disposición de él para mí”(P1,9); “si hablamos de mi departamento, yo no tengo a nadie a cargo, mi departamento es unipersonal, (...) a nivel general yo pienso que es un nivel de liderazgo muy bajo, porque hay muy poca comunicación por así decirlo” (P3,65); “la cabeza es la que tiene que estar bien, lo que proviene de la alcaldía, la manera de ser de los dos tanto el alcalde como la vis alcaldía, buscan resolver conflictos, ofrecer proyectos y bienestar social, un liderazgo donde no se imponen”(P5,121); “el liderazgo que hasta ahora está creciendo, se encuentra en la alcaldía, la investidura de alcalde hace que cumpla con un rol de jefe”(P6,150); “como todos sabemos en la municipalidad el más importante es el alcalde y después los jefes y ha mejorado la comunicación y es destacable la labor de ellos, igual faltan detalles para pulirlos para que sea mejor y eficiente” (P8,206); “ahora tenemos un líder, pero antes éramos solos, ahora contamos con un líder que es un 100, la manera en que nos trata y se dirige a nosotros es excelente, buena comunicación y objetivos planeados” (P12,318).

El liderazgo en la Municipalidad de Monteverde se percibe como un elemento que se encuentra en proceso de consolidación, siendo caracterizado por una mezcla entre la autoridad institucional y la disposición al diálogo, a pesar de la presencia de limitaciones comunicativas directas entre los colaboradores y la alta dirección.

Es así como se hace evidencia de la percepción en la dificultad para establecer comunicación directa con la máxima autoridad municipal, siendo esta la figura del alcalde

en quien se concentran la mayoría de las decisiones, al generarse barreras comunicativas y sensación de lejanía jerárquica, se hace presencia de un liderazgo vertical en el cual las oportunidades de intercambio con la dirección general son limitadas, afectando la agilidad en la gestión y la motivación de algunos colaboradores.

Conforme se han desarrollado las entrevistas se puede observar el uso de departamentos unipersonales dejando ver la existencia de áreas donde el liderazgo no se encuentra claramente definido o es poco participativo, lo cual genera vacíos de coordinación y acompañamiento.

Al tener una falta de comunicación en la estructura institucional se señala debilidad y requerimiento de fortalecer la interacción jerárquica con el personal operativo; sin embargo, se resalta el proceso de crecimiento de la institución, en la que el liderazgo se percibe como un factor en desarrollo donde la figura de la alcaldía cumple con un rol directivo, pero aún se consolida la dimensión de participación y la comunicación, la noción de liderazgo en crecimiento denota un avance hacia un modelo organizado y definido.

Actualmente se evidencia un liderazgo positivo según los comentarios durante las entrevistas en el cual las acciones tomadas por las jefaturas municipales “buscan resolver conflictos, ofrecer proyectos y bienestar social”, ofreciendo un enfoque colaborativo y conciliador donde las autoridades se ejercen mediante la búsqueda de soluciones no a través de la imposición, esto se ofrece como un espacio en el que se encuentra avances positivos a la comunicación y coordinación, sin embargo se presentan desafíos para alcanzar niveles óptimos de eficiencia en la presencia de espacios de mejora en gestión de equipos y flujos informativos.

Por último, se percibe el liderazgo actual como importante, empático y planificado, el cual apoya y genera motivación y un sentido de orientación a los colaboradores, tomando el contraste con las situaciones anteriores sobre como los departamentos se encontraban “solos” se hace evidencia del impacto positivo en los liderazgos efectivos donde puede haber moral y cohesión grupal.

En conjunto, las percepciones de los colaboradores muestran un liderazgo en la Municipalidad de Monteverde que se encuentra en una etapa de fortalecimiento, en el cual persisten desafíos relacionados a la comunicación con la dirección y una falta de distribución equitativa de liderazgos entre los departamentos, sin embargo, también se evidencia un estilo significativo hacia un estilo humano, colaborativo y orientado al bienestar común.

Siendo así, los colaboradores valoran de manera altamente positiva las actitudes de respeto, apertura y organización, reconociendo que el liderazgo cercano y comunicativo suele fomentar el compromiso y la eficiencia institucional, consolidando un liderazgo progresivamente como un factor en la construcción del clima organizacional positivo y en fortalecimiento sobre el sentido de pertenecía.

4.1.1.3 Subcategoría 3. Equidad

En la presente subcategoría se recopilan las experiencias de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde sobre la justicia organizacional, reconocimiento, igualdad de oportunidades, distribución de cargas y procesos salariales mencionados por los participantes.

Siendo así se toma en cuenta lo propuesto por los participantes como: “hoy en día con los salarios globales, a pesar de no alcanzarlo por ser más viejos (antigüedad), logro sentirme

motivada con el aumento que tenemos del año 2020 (...) desde el año 2003 hasta el 2020 tuvimos un salario que solo tenía un aumento de ley del 1.3%” (P1); “pues si el salario no compensa la carga laboral a la que uno está expuesto” (P2); “a uno le gusta el agradecimiento es bonito que por el trabajo, desempeño y esfuerzo el jefe lo felicite y eso últimamente no pasa y no hablo del jefe, sino del alcalde” (P9); “incentivos como tal no tenemos pero me motiva la estabilidad del trabajo acá y el ambiente laboral” (P11); “no he cumplido con el crecer, llevo muchos años y aspiro a crecer profesionalmente” (P15)

Durante las entrevistas se hace gran mención a los salarios globales, en Costa Rica según lo establecido por la Ley Marco de Empleo Público (N°10159) los salarios globales son un esquema de pago en el cual se establece un único monto de pago para los funcionarios del sector público, este puede variar según el puesto, la categoría y la municipalidad.

Para aquellos colaboradores de la Municipalidad de Monteverde que no entraban en este régimen salarial nuevo debido a la antigüedad con la que contaban se les hace un aumento salarial el cual propicia mejoras sobre la estabilidad salarial, ya que antiguamente no había cambios salariales.

Sin embargo, para aquellos funcionarios que tienen menor tiempo de laborar en la institución se hace presente un desbalance en las funciones cumplidas y la remuneración económica ya que la consideran muy poca para el recargo de funciones presente, debido al desarrollo de los departamentos y las cargas laborales que deben cumplir.

Por otro lado, se señalan los gestos de reconocimiento y la importancia del agradecimiento, produciendo que la equidad percibida no sea la más parcial, debido a que el reconocimiento interpersonal si es visible, pero no siempre hay un reconocimiento por parte de las jefaturas, lo cual genera una percepción de injusticia ya sea por las cargas

laborales, la ausencia de reconocimiento o la falta de comunicación como ya se ha ido mencionando.

Es así como la experiencia de la equidad de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde se puede percibir como mixta debido a la presencia de elementos positivos como la estabilidad laboral, aumentos puntuales y el reconocimiento interpersonal, sin embargo, hay debilidades claras que afectan la experiencia de la equidad en la municipalidad las cuales se pueden ver en los recargos de funciones, la insuficiencia de incentivos formales y la dificultad de crecimiento profesional.

A pesar de que el área es de desarrollo en el clima organizacional se puede ver la vinculación con la motivación y como la retribución y el reconocimiento son percibidos como insuficientes en los cargos laborales.

4.1.1.4 Subcategoría 4. Estructura.

Dentro del desarrollo de la estructura se recogen las percepciones de los funcionarios sobre la organización interna de la municipalidad, principalmente en la distribución de funciones, la definición de los roles, gestión de jerarquías y asignación de responsabilidades.

Respeto a la información tomada se resaltan las siguientes: “hoy en día es buena, ya hay un manual y un contrato de trabajo en el que se estipula las funciones por hacer” (P3, 67); “a pesar de los imprevistos en las maquinas o una orden de último momento, la coordinación existe día a día” (P12, 320); “en cuanto a tareas que se realicen algunas son difíciles de comprender o tienen un alto o bajo nivel de responsabilidad, a nivel general son tareas difíciles porque pertenecen a un área de ingeniería” (P14, 376); “es bastante complicado porque uno tiene un puesto y cargos que se convierte en un rol bastante

cargado’’ (P15, 404); ‘‘son muchas tareas, todas se llevan a cabo aunque sean difíciles’’ (P10, 263).

Conforme a las opiniones tomadas se da paso a la dualidad de la estructura organizacional en la cual por un lado hay avances formales y funcionales, pero por otro hay persistencia en las cargas laborales y diferencias de la complejidad de tareas.

Por un lado, la percepción positiva sobre los avances se puede observar según los colaboradores en la presencia de un manual y contratos laborales que definen una estructura y transparencia sobre las funciones a hacer, fortaleciendo así los mecanismos administrativos y la capacidad de coordinación diaria inclusive sobre los imprevistos. Sin embargo, se tiene en cuenta que las áreas técnicas pueden llevar a tener niveles de complejidad y demandas a mayor escala, por lo cual se genera una desigualdad funcional, visualizando la existencia de responsabilidades de distinto nivel que no se encuentran distribuidas de manera equitativa y generando mayor dificultad en las labores.

De este modo, la dificultad de tareas y la alta carga laboral genera que los colaboradores perciban un rol ‘‘bastante cargado’’, generando una situación de multifuncionalidad forzada en la que los colaboradores deben asumir retos y tareas adicionales y simultaneas que están generando fatiga y reducción en la motivación que afecta el clima organizacional.

En síntesis, se sugiere según las entrevistas que la Municipalidad de Monteverde cuenta con una estructura formal sólida que en el área de la práctica tiene una carga de trabajo y diversidad de funciones que se representan como un reto, el desbalance se presenta como un síntoma de crecimiento institucional en proceso de consolidación, es decir, hay departamentos y áreas que requieren mucho trabajo, pero actualmente están en proceso de

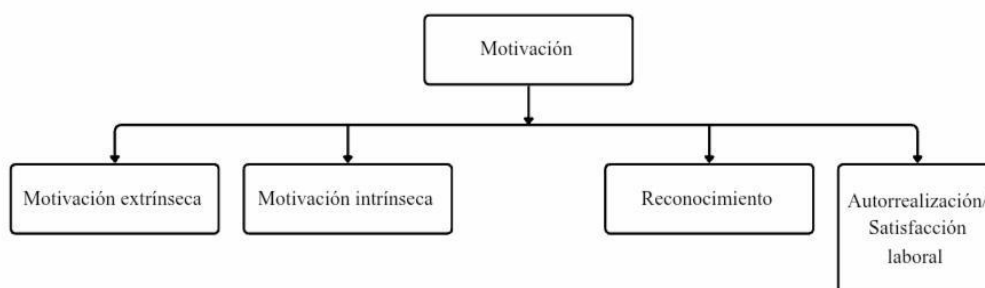
crecimiento lo cual genera que las reglas estén definidas pero que la capacidad operativa sea de exigencia diaria.

4.1.2 Categoría general 2. Motivación Laboral.

La categoría de la Motivación Laboral se aborda desde la motivación extrínseca e intrínseca con las que se impulsan los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde para desempeñar sus funciones laborales desde el compromiso, satisfacción y sentido de propósito.

Conceptos generados: Motivación extrínseca, motivación intrínseca, reconocimiento y autorrealización/satisfacción laboral. (Ver figura 2)

Figura 2. *Motivación*



Fuente: elaboración propia, 2025

4.1.2.1 Subcategoría 1. Motivación extrínseca

La motivación extrínseca se comprende como aquellos factores externos que influyen en la disposición de los colaboradores para realizar su trabajo dentro de la Municipalidad de Monteverde, se incluyen aspectos como la remuneración económica, la estabilidad laboral, las condiciones del entorno físico, beneficios institucionales y el trato recibido por jefaturas.

La motivación extrínseca son los estímulos externos que recompensan o refuerzan el desempeño de los colaboradores lo cual se puede según lo comentado por los participantes como: “el señor alcalde me reta a hacer nuevas cosas, eso me motiva, aunque al inicio me asusta, pero me motiva a yo crecer a perder el miedo en muchas cosas y también a que tengo la capacidad de hacer más cosas de las que solamente son mi puesto” (P1, 18); “la presencia que ofrece el cantón de Monteverde (renombre) y la proyectividad, desde al ámbito en el que trabajo te da cierto respaldo y un reconocimiento a nivel país Monteverde siempre se destacará como un cantón ambiental” (P2, 46); “la tranquilidad en el ambiente en el que me desempeño” (P10, 267); “incentivos como tal nosotros no tenemos, pero lo que más me motiva es la estabilidad del trabajo acá y el ambiente laboral” (P11, 299); “siempre he amado lo que hago, sin embargo ahora tengo mayor afinidad porque crecí acá, la satisfacción de hacer el trabajo aquí (...) el tener mi familia acá y el poder mantener arraigado a las costumbres pasadas” (P8, 211).

Se encuentra que en los comentarios de las entrevistas los funcionarios no encuentran que la motivación extrínseca de la municipalidad se limite únicamente a las recompensas materiales o económicas, por el contrario, incluye factores simbólicos, ambientales y relacionales que refuerzan la satisfacción de los colaboradores. Se comprende que desde la figura de liderazgo se actúa como un agente de estímulo y reconocimiento el cual impulsa a la planeación de retos que fortalecen la confianza y la percepción de crecimiento profesional, siendo esta una fuente externa que impacta de manera positiva a la autopercepción.

Los colaboradores toman la tranquilidad del entorno laboral y la estabilidad del empleo como factores motivantes, siendo estos principios de valor a la permanencia y el clima de confianza como elementos que generan garantía de seguridad emocional y continuidad.

Por aparte, se destaca que desde la percepción de los colaboradores hay un valor simbólico de pertenecer a la institución debido al “reconocimiento que genera a nivel nacional”, tomando un supuesto prestigio cantonal generando un orgullo de pertenencia, lo cual refuerza la identificación con el trabajo, este reconocimiento externo permite que la motivación del colaborador contribuya al asociar la labor individual con el propósito colectivo de crecer.

Por último, se considera como una dimensión extrínseca el vínculo al contexto sociocultural, del que se destaca “trabajar en la comunidad de origen y mantener un vínculo cercano con la familia y las tradiciones”, esto reforzando así la experiencia de estabilidad y el sentido de identidad profesional demostrando como el entorno social y geográfico si puede funcionar como un estímulo extrínseco que sostiene la motivación. Es así como los hallazgos y el conjunto de las expresiones de los participantes permiten demostrar que hay un valor en los aspectos tangibles (estabilidad, liderazgo, ambiente) pero a la vez se toman los valores intangibles (prestigio, pertenencia, reconocimiento) del entorno institucional. En el caso de la Municipalidad de Monteverde la motivación extrínseca no proviene únicamente de las recompensas materiales, sino del valor social, simbólico y relacional que se representa para los funcionarios.

4.1.2.2 Subcategoría 2. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca es una referencia a los factores internos y personales que impulsan al colaborador a desempeñar el trabajo con compromiso, entusiasmo y sentido

de propósito, siendo el gusto por servir a la comunidad, el orgullo y la contribución al desarrollo local, identificarse con los valores institucional y la satisfacción de realizar un trabajo bien hecho, motivos principales para encontrar motivación en el desarrollo del trabajo establecido.

Siendo así se toma en cuentan las opiniones como: “me gusta y disfruto mi trabajo, no solo lo disfruto profesionalmente doy lo mejor para la calidad y me motiva la calidad” (P6, 155); “siempre quise ver un Monteverde bonito y mejor, lo hago con amor porque quiero mi pueblo”(P8, 213); “contribuye de manera positiva, porque entonces el trabajo es eficiente y se completa (...) la experiencia y que al realizar un trabajo se tome en cuenta esa opinión por los años de trabajo”(P12, 323-325); “el conocimiento, las labores diarias que realizo me gusta y profesionalmente el desarrollo de trabajar en el campo y oficina es donde siempre quise laborar”(P14, 381).

Por parte de las entrevistas se muestra como los colaboradores se refieren a que su motivación se encuentra vinculada al placer de realizar el trabajo, pertenecer al cantón, el reconocimiento personal de la experiencia y el conocimiento adquirido; tomándose como un reflejo de la excelencia y la calidad del trabajo siendo orientados por la experiencia de la satisfacción de cumplir con el trabajo, lo cual indica una guía al logro y perfeccionismo personal.

De este modo, también resalta la importancia del reconocimiento de la experiencia y la consideración de las opiniones en la toma de decisiones laborales, siendo el reconocimiento un refuerzo intrínseco sobre los colaboradores que perciben su trayectoria y la eficiencia lograda por medio de los años, contribuyendo a la competencia y al profesionalismo desde la valoración.

Siendo así se encuentra destacable que la satisfacción en desempeñar un trabajo deseado que combina áreas de trabajo genera una gran afinidad vocacional y que en función representa uno de los niveles más altos de la motivación de los colaboradores, asimismo, se induce a la motivación desde las dimensiones emocionales y comunitarias en las cuales se toma como los funcionarios mencionan hacer el trabajo“ con amor porque quiero mi pueblo”, los cuales generan un sentimiento de arraigo y servicio social desde el vínculo afectivo, haciendo una municipalidad desde el marco humanista, asociándose a la autorrealización y cumplimiento de propósitos.

En síntesis, se encuentra que las expresiones de los funcionarios municipales dan lugar a una labor desde el significado personal, basada en la motivación desde “la calidad”, “la experiencia” y el “amor” en el cual los incentivos se desarrollan desde lo simbólico, emocional y ético del trabajo público.

4.1.2.3 Subcategoría 3. Reconocimiento

El reconocimiento se toma como parte de la motivación ya que aborda la valoración de los colaboradores sobre su experiencia sobre el reconocimiento de su trabajo y su estadía en la institución por parte de las jerarquías.

En la Municipalidad de Monteverde, los participantes asocian el reconocimiento no solo con incentivos económicos, sino también en gestos simbólicos como el agradecimiento y la confianza lo cual se ve expresado por medio de: “amo mi trabajo, porque gracias a eso he podido crecer, alcanzar metas personales, darme una carrera profesional por el mismo crecimiento que el trabajo me pide”(P1, 16); “personalmente sí, porque yo sé que hago mi trabajo lo mejor que puedo y trato de dar lo que puedo, si lo vemos a nivel institucional, yo diría que no, siento como que hay veces que no valoran un poco el

trabajo” (P3, 76); “el crecimiento personal, eso demuestra a uno mismo que es capaz y puedo crecer más”(P4, 100); “sí, me siento bastante satisfecho, por estar en un área que esta sana, me llevo bien con compañeros y jefes, me siento cómodo” (P8, 217).

Se refleja desde distintas perspectivas que el reconocimiento institucional y personal dentro de la Municipalidad de Monteverde va desde el valor interno en el que surge el orgullo por el propio esfuerzo y la superación hasta el valor externo que brinda la institución y las relaciones laborales.

Al reconocer el propio desarrollo desde el espacio profesional el colaborador da un valor a su trabajo y a que se promoció como una plataforma de aprendizaje y crecimiento lo que se desarrolla un sentimiento de gratitud hacia la institución, se abre un espacio para el autorreconocimiento como una fuente de motivación en el cual la capacidad de cumplir con tareas y superar retos hay mayor autoconfianza, dando una percepción al logro personal.

En contraste se encuentra la disonancia entre lo que es el esfuerzo personal y la valoración institucional, donde desde el orgullo se menciona el desempeño, pero se experimenta una falta de reconocimiento formal por las entidades de jefaturas, evidenciando que el reconocimiento no tiene que solo darse desde lo personal, que es importante el desarrollo y la visibilidad de la institución para con sus colaboradores.

Por último, se destaca el ambiente laboral saludable como una manera de reconocimiento, ya que el sentirse “cómodo” y “llevándose bien” con los compañeros de trabajo y con las jefaturas se da un refuerzo de pertenencia y estima, este reconocimiento se encuentra basado en las relaciones humanas y funciona como puente para fortalecer la cohesión del equipo y la satisfacción laboral y emocional.

A modo de conclusión se encuentra que el reconocimiento constituye fundamentos sobre la motivación y la satisfacción laboral, del cual el sentido de pertenencia y el compromiso se considera un logro personal e institucional.

4.1.2.4 Subcategoría 4. Autorrealización/satisfacción laboral.

La autorrealización como el nivel más alto de la motivación laboral, en la que se relaciona la búsqueda del crecimiento personal, el logro de metas y la realización profesional, desde la Municipalidad de Monteverde los colaboradores expresan distintos grados de satisfacción de su desarrollo y reflejo personal y profesional.

Desarrollado lo anterior se toma en cuenta las opiniones de los participantes en los cuales se destaca: “no, porque no he cumplido con el crecer, llevo muchos años y no lo he cumplido, con lo que aspiro, lo que me motiva es crecer profesionalmente sin embargo ahorita no lo consigo” (P15, 413); “claro que sí, porque primero aunque no me considero un viejito, tengo una edad avanzada y mis estudios básicos (primaria) y aun así puedo estar aquí trabajando, y tener un trabajo que me permita hacer frente a mis cosas personales, entonces claro que estoy satisfecho” (P12, 329); “siempre hay altibajos, la motivación no siempre es la misma, siempre me mentalizo a sacar la jornada, siempre hay una mentalidad de mejora, con el fin de afrontar el día, hay satisfacción considerando que siempre dar de más como una fortaleza (...) un 100%, porque el alcalde siempre ha dado un reconocimiento al trabajo extra que se hacía y además alcanzar el puesto que tengo ahorita”(P5, 128-133); “por ahorita sí, más adelante no lo sé, estamos llenos de oportunidades, ahorita estamos en una municipalidad pero si hay algo mejor afuera y uno tiene la capacidad de desempeñar eso y crecer a nivel personal porque no”(P9, 245).

Desde el análisis se manifiesta la satisfacción por los logros alcanzados, donde se expresan deseos de crecimiento profesional aun no completados, sin embargo, la autorrealización en este contexto se percibe como un proceso dinámico en el que se combinan los reconocimientos de las metas logradas y la aspiración a la continuidad y al crecimiento desde lo personal y lo laboral.

Desde lo desarrollado por los colaboradores se encuentra satisfacción de que se tome la experiencia más allá de los niveles académicos, dejando que el personal se mantenga activo desde lo laboral hasta alcanzar la estabilidad personal, reflejando un reconocimiento del propio esfuerzo y de la superación personal, siendo un ejemplo claro de la realización desde la perspectiva al logro individual y la gratitud.

Asimismo, se introduce una visión sobre el equilibrio en el que desde la autorrealización se reconocen los altibajos naturales que pueden estar presentes en el trabajo, sin embargo, se mantiene una actitud de superación constante en el que el sentido de la autoeficacia y el orgullo profesional proviene desde el "dar de más".

Por parte de los participantes la motivación basada en el progreso, donde expresan que, a pesar del compromiso, se siente que el desarrollo se ha estancado y esto genera frustración, señalando que la necesidad de crecimiento no está siendo una prioridad y abre paso a la insatisfacción debido a que el potencial no se está desarrollando en oportunidades de expansión dentro de la institución.

Esto abre paso a la muestra que la motivación también se puede ver vinculada con la proyección personal y la búsqueda constante de nuevas metas, así como se demuestra que "si hay algo mejor afuera y uno tiene la capacidad de desempeñar eso y crecer a nivel personal porque no", incluso en los casos donde el trabajo genera satisfacción, no hay un

impedimento para una mentalidad en desarrollo y aprendizaje constante, con el fin de mejorar.

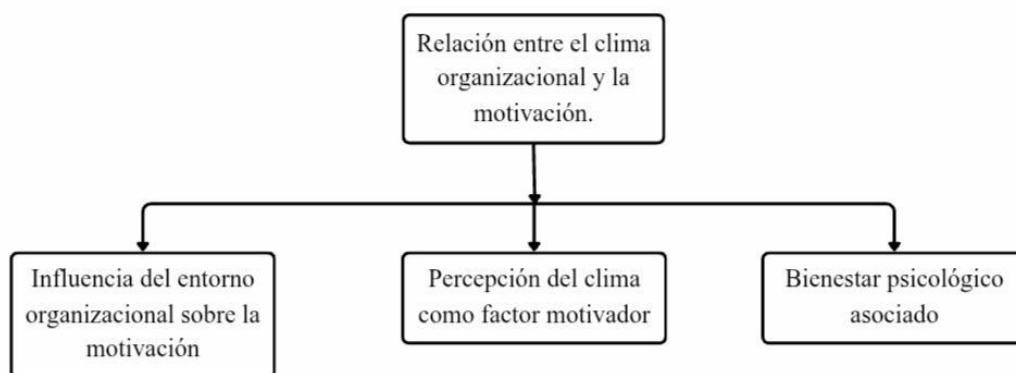
En conclusión, se puede reflejar que la autorrealización no se experimenta de manera homogénea, que para algunos la Municipalidad de Monteverde y el puesto que tienen son una meta alcanzada, mientras otros aún siguen esperando crecer ya sea a nivel personal o profesional, en ambos casos la posibilidad de crecer, aprender y sentirse útil se ven como un motor esencial para mantener la motivación y el compromiso.

4.1.3 Categoría general 3. Relación entre Clima Organizacional y Motivación Laboral.

Desde la categoría de la relación entre clima organizacional y motivación laboral se busca analizar como las condiciones ambientales, interpersonales y estructurales del trabajo influyen en los niveles motivacionales de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde.

Conceptos generados: influencia del entorno organizacional sobre la motivación, percepción del clima como factor motivador y bienestar psicológico asociado (Ver figura 3)

Figura 3. *Relación entre clima organizacional y la motivación*



Fuente: elaboración propia, 2025

4.1.3.1 Subcategoría 1. Influencia del entorno organizacional sobre la motivación

La influencia del entorno organizacional sobre la motivación es el enfoque en la identificación sobre cómo las características del ambiente interno de la municipalidad, como es la comunicación, el liderazgo y la equidad tienen influencia directa en los niveles de motivación de los colaboradores.

Para esto se tomas las siguientes opiniones: “siempre influye en la motivación y el estado de ánimo, si hay climas complejos el desempeño no es el mejor, desde la experiencia, si hay un clima y un ambiente pesado, hay baja motivación, menos ganas de hacer las cosa” (P2, 53); “yo creo que no hay un cambio, pero si hay una vela or todos, en el inicio del gobierno se hizo una gran lucha salarial para los que teníamos tiempo, porque se postergaba mucho y ahí había un problema en el clima porque no se lograba, en el primer año de gobierno eso se arregló, esto produjo gran cambio en los funcionarios para una mejor motivación” (P5, 136); “todos trabajamos por estímulo, al estimularnos logramos la motivación para hacer el trabajo y mucho de eso da para dar esa milla extra de funcionarios, si uno no está motivado no se conforma ni es suficiente estar bien en el trabajo” (P6, 166); “mantener un ambiente sano es un 80% de valor para que funcione

bien, cuando no hay un ambiente sano es horrible y se traba el funcionamiento del equipo” (P8, 222); “cuando hay preferencias, es feo (...) si el clima está bien yo voy a rendir más, no es que no se hagan las cosas o que se hagan mal, lo hacemos pero sería mejor si hubiese más motivación como si nos dieran una oportunidad de crecimiento dentro de la institución” (P15, 416-418).

El clima organizacional actúa como un factor emocional del desempeño ya que influye directamente en como los funcionarios perciben su trabajo, sus compañeros y las oportunidades de desarrollo dentro de la institución. La percepción general indica que desde la estabilidad, justicia y armonía en el entorno laboral hay estímulo al compromiso, pero por el contrario cuando hay tensiones o desigualdades hay afectaciones negativas sobre la motivación y la satisfacción personal.

Desde las experiencias se permite identificar que hay una relación directa entre la calidad del clima organizacional y los niveles de motivación laboral, lo cual refleja que al haber un ambiente emocional en el trabajo hay un impacto directo en el rendimiento individual, al haber climas complejos o ambientes pesados hay una disminución en la energía y disposición del colaborador para con la municipalidad.

La manera en la que los pequeños cambios y las luchas internas por la justicia de los trabajadores hacen que el clima organizacional cambie, se muestra en como las acciones que se consideran necesarias para el beneficio de los funcionarios generan cambios en la percepción de un entorno más justo y motivador para el colaborador.

Asimismo, desde el aspecto grupal, se toma que la convivencia y la armonía interpersonal son esenciales para la eficacia, siendo desde el desarrollo de un ambiente sano que no solo puede mejorar la motivación personal, sino que facilita la coordinación y el

rendimiento colectivo que confirma la interdependencia entre clima y motivación para la mejora del desempeño grupal.

En el lado opuesto se encuentra la percepción de inequidad o favoritismo y como esto genera una afectación en la motivación de aquellos colaboradores que, aunque se mantengan en el cumplimiento de sus funciones no lo hacen desde la excelencia, igualmente, la falta de desarrollo toma una posición de obstáculo para la satisfacción y el rendimiento óptimo, resaltando la necesidad de un clima justo y equitativo que promueva la motivación a largo plazo.

Para finalizar, se muestra que el clima organizacional ejerce una gran influencia que es determinante sobre la motivación, los ambientes desarrollados por medio de la justicia, la comunicación efectiva y el reconocimiento genera compromiso y bienestar, pero aquellos que están marcados por los conflictos o la desigualdad reducen el entusiasmo y la productividad.

En el caso de la Municipalidad de Monteverde la gestión adecuada del entorno laboral no solo mejora la convivencia, sino que crea fortaleza en la motivación y en el sentido de pertenencia, consolidando un clima organizacional propicio para el desarrollo personal y colectivo.

4.1.3.2 Subcategoría 2. Percepción del clima como factor motivador

La percepción del clima como factor motivador examina cómo las percepciones de los colaboradores sobre el ambiente institucional inciden en la motivación, desde la Municipalidad de Monteverde se puede encontrar que los colaboradores señalan la armonía, el respeto y la cooperación como fuentes clave de la motivación laboral.

Siendo así se toman los siguientes comentarios: “yo pienso que un clima organizacional como el que uno deseara todo caminaría mucho mejor la verdad, porque nosotros como la municipalidad desde los años de experiencia a pesar de ser poquitos lográbamos el objetivo (...) el clima organizacional bien hecho en una empresa básicamente influye” (P1, 25); “pienso que no le afectaría al estar bien organizado, me agrada un clima eficiente, me motiva a trabajar y dar ese más que uno puede entregar, entre un mejor clima un mejor rendimiento” (P4, 109); “pues claro que afecta. Ya que si no hay condiciones, espacios, materiales, recursos eso afecta el desarrollo del clima y en departamentos eso se ha implementado en mejoras de infraestructura y mejores herramientas, para evitar la frustración, hay una línea de mejora” (P7, 194); “el sobrecargo laboral, funciones que no corresponden, pero hay que hacerlas” (P10, 278).

En este sentido se toma el clima organizacional no solo desde un contexto estructural sino como una fuente de estímulo o desmotivación en el que un entorno bien organizado, con los recursos adecuados y las relaciones armónicas se asocian a una mayor productividad y compromiso.

La percepción del clima organizacional como base del éxito institucional permite comprender como un clima se presenta como una condición esencial para el logro de los objetivos institucional, incluso cuando había recursos limitados, la motivación y el trabajo en equipo pueden sostener el cumplimiento de metas.

Se señala la relación directa entre la organización y el desempeño laboral en el cual la eficiencia y el orden se ven asociadas directamente con la motivación y como la estructura bien hecha genera una percepción de satisfacción, compromiso y un efecto multiplicador sobre el rendimiento.

Desde otro punto se introduce la importancia de las condiciones materiales y del ambiente físico como parte del clima motivador, en el que se amplía que la concepción del clima organizacional integra factores tangibles como los recursos, el espacio y la infraestructura, siendo la motivación, no solo dependiente de las relaciones interpersonales, sino de las condiciones físicas y operativas en la que el colaborador desarrolla sus funciones.

En consecuencia las cargas laborales y la distribución desigual de tareas y responsabilidades pueden afectar directamente a la percepción del clima organizacional y la motivación, como se ha ido mencionado a lo largo del apartado la Municipalidad de Monteverde se encuentra en proceso de crecimiento y de acople a nuevas estructuras lo cual hace que los funcionarios asuman cargos o tareas adicionales sin el reconocimiento adecuado, haciendo que el ambiente se perciba de una manera “injusta” y “desgastante”, este tipo de funciones muestra como la falta de equidad y organización puede generar frustración, reducir la motivación y debilitar la satisfacción.

Para concluir, los colaboradores municipales perciben como factor determinante el clima organizacional para una buena motivación laboral, en el cual los entornos organizados, las buenas condiciones de trabajo y el equilibrio de responsabilidades impulsan a la satisfacción y el compromiso con la institución; en la Municipalidad de Monteverde se sustenta la idea de que un ambiente laboral adecuado fortalece la eficiencia, el rendimiento y la estabilidad emocional de los colaboradores.

4.1.3.3 Subcategoría 3. Bienestar psicológico asociado

Se aborda desde esta subcategoría la relación entre el clima organizacional y el estado de emocional de los colaboradores, comprendiendo que la motivación estaría vinculada con el bienestar psicológico.

En la Municipalidad de Monteverde se encuentran que los participantes manifiestan lo siguiente: “que curioso porque cuando me pregunto, siempre me enfoque en mi departamento, pero claro que el ambiente influye, porque si desde el área de aquí (administración) llega el jefe y da una revisión general puede motivar o no, pero el trabajo viene desde aquí hasta donde nosotros (área de campo), todo es una influencia, incluso si el trabajo se ve individual, somos un equipo si hay algo malo nos afecta a todos, si hay cosas buenas también, es una institución, la gente no dice X se equivocó, sino la Municipalidad” (P12, 338); “mucho porque si hay motivación uno hace las cosas mucho mejor, no es que uno no las hace, pero hay motivación sería un trabajo extraordinario, tal vez. Por experiencia, yo tengo muchos años y he entregado mucho, incluso trabajar sábados y aun así me han cerrado puertas, entonces no me motiva y no quiero esforzarme más” (P15, 422); “(...) son más de 8 horas que uno pasa acá con personas, cada uno defiende su departamento y es como logramos que esto sea un gran engranaje que calce y se pueda salir adelante” (P7, 196); “puede afectar el estado de ánimo general, el lugar donde compartes un gran tiempo y todos los días, todas las semanas, si no está bien y no estas bien, te vas a desmotivar y porque no llegar hasta una depresión”(P2, 53)

Desde la experiencia de los funcionarios municipales se presenta que el bienestar psicológico no solo se relaciona con la experiencia subjetiva de armonía, pertenencia y

propósito dentro del trabajo, comprendiendo que el clima organizacional puede ser tanto un generador de satisfacción como una fuente de estrés.

Cabe señalar que el clima organizacional es una red de influencia colectiva en la que se describe con claridad como el ambiente laboral trasciende de las tareas individuales y afecta el bienestar general.

Desde una visión sistemática del clima laboral, el bienestar no se percibe de manera aislada, por el contrario, según las entrevistas se ve como un fenómeno compartido entre todas las áreas, por ende, la motivación y satisfacción emocional depende de la interacción y coherencia entre los departamentos, ya que los errores o logros individuales repercuten de manera colectiva al ánimo e imagen de la institución.

Por el contrario, se destaca que el reconocimiento y la justicia son pilares del bienestar emocional, entendiendo que el impacto en la injusticia percibida y la falta de reconocimiento baja significativamente la motivación emocional a pesar de que hay un cumplimiento con las tareas, estas ya no se desarrollan con la “excelencia” que se le daba anteriormente. Siendo el bienestar psicológico un punto que no solo depende del ambiente físico o social, sino del trato emocional y profesional que el colaborador recibe.

La convivencia laboral y la cohesión como fuentes de bienestar se manifiestan desde el bienestar psicológico en el que se nutre desde la convivencia positiva y la cooperación entre los compañeros, en el cual se simboliza una interdependencia funcional y emocional que caracteriza el trabajo municipal.

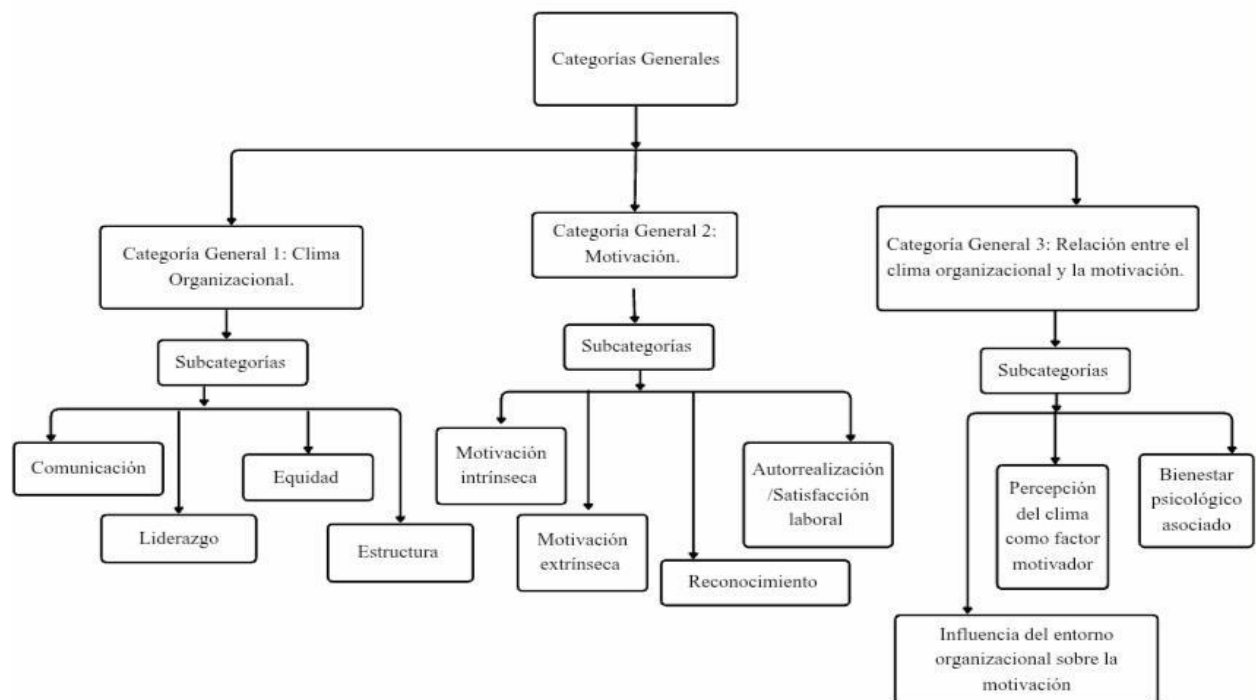
Por último, hay un claro comentario que refleja la dimensión emocional del clima organizacional y su vínculo con la salud mental, en el cual se desarrolla que cuando el ambiente se percibe de manera negativa o estresante el efecto trasciende en lo laboral y

puede desembocar en la desmotivación profunda o bien incluso hacer que se presenten síntomas de afectación psicológica, la explícita posibilidad de “llegar hasta una depresión” (P2) muestra la relación entre cuidar el clima desde una estrategia de prevención y bienestar integral dentro de la organización.

En síntesis, el bienestar psicológico asociado al clima organizacional desarrolla un punto para la motivación y el equilibrio personal, reafirmando que el entorno saludable no solo impulsa a la productividad, sino también la salud mental y la satisfacción.

En el siguiente apartado se presenta la figura 4, la cual cuenta con todas las categorías y subcategorías generadas para el desarrollo del análisis de datos de la presente investigación.

Figura 4. *Tabla general de categorías y subcategorías*



Fuente: *Elaboración propia, 2025*

CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

5.1 ANÁLISIS DE LAS CATEGORÍAS GENERALES Y LAS SUBCATEGORÍAS.

El presente apartado tiene como propósito contrastar los hallazgos obtenidos en el análisis cualitativo con referentes teóricos revisados sobre el clima organizacional y motivación laboral en instituciones pertenecientes al sector público.

En primer lugar, se tomarán las tres categorías generales las cuales son clima organizacional, motivación laboral y relación entre clima organizacional y motivación, de las cuales se discuten los principales resultados y destacan coincidencias y diferencia con la literatura reciente.

Estos resultados permiten comprender cómo las condiciones del entorno laboral de la Municipalidad de Monteverde inciden en el bienestar psicológico, la satisfacción y la productividad de los colaboradores municipales.

Desde los hallazgos se puede evidenciar que el clima organizacional de la Municipalidad de Monteverde se percibe como un elemento decisivo para la convivencia laboral, en el cual los participantes valoran el desarrollo de la comunicación abierta y el respeto ofrecido, pero no dejan de señalar que hay limitaciones en la fluidez de la información y en la centralización de decisiones.

De acuerdo con lo planteado se encuentra una concordancia con Chiavenato (2020) quien plantea y sostiene que el clima organizacional es un reflejo del grado de la satisfacción de los colaboradores, que experimentan sobre la estructura, la dirección y la comunicación interna.

Es decir, el colaborador experimenta el clima organizacional desde la manera en la que se encuentre en la estructura y la dirección de la institución, haciéndose esto por medio de una comunicación interna entre jefaturas y departamentos.

Asimismo, Robbins y Judge (2019) sugieren que el liderazgo de manera participativa y transparente suele favorecer a la confianza y la cooperación entre compañeros, esto se encuentra enlazado debido a la señalización por parte de los colaboradores sobre estos dos factores.

El liderazgo en particular se destaca como un punto determinante para identificar las prácticas de acompañamiento y motivación, sin embargo, se menciona por los colaboradores la necesidad de una mayor descentralización.

Como consecuencia de la descentralización como un eje rector sobre la gran figura que cae sobre el alcalde de la municipalidad y como muchas funciones del liderazgo se ven fuertemente dirigidas a su entidad, teniendo incluso en cuenta que hay departamento que sí cuentan con jefaturas directas y otras que son departamentos unipersonales.

Se menciona lo anterior debido a la coincidencia con lo señalado por Northouse (2022), quien plantea que un liderazgo efectivo combina la orientación hacia las personas con claridad en los objetivos institucionales con la comunicación clara y efectiva.

Los participantes suelen mencionar el valor sobre la existencia de roles definidos, se destaca de manera significativa la estructura organizativa en la cual se observan las sobrecargas de funciones y tareas.

Esta percepción se alinea con la visión de Gibson et al. (2020) quienes destacan que la claridad de responsabilidades y la equidad organizacional fortalecen el compromiso y la satisfacción.

De modo que en la Municipalidad de Monteverde hay un clima organizacional pesado en la carga de funciones y tareas esto debido a que actualmente se encuentra en un proceso de desarrollo y de crecimiento constante, sin embargo, sus colaboradores se encuentran satisfechos con el área de trabajo y con las funciones de beneficio comunitario, principalmente encuentran espacio al bienestar comunitario y al crecimiento profesional que le puede proporcionar la municipalidad.

En consecuente el desarrollo de los resultados mostrados desde el lado motivacional manifiesta la experiencia en que los participantes encuentran motivación en factores internos como el orgullo de servir a la comunidad o el gusto a su labor. como en factores externos que le propicia la institución como la estabilidad laboral y el reconocimiento.

De acuerdo con lo anterior se toma la teoría bifactorial de Herzberg (1959), la cual según Robbins y Judge (2019) hay una referente a la vigencia para comprender como los factores higiénicos (condiciones externas) y los motivacionales (realización personal) determinan la satisfacción.

En este punto se puede tomar la mención en la necesidad de contar las herramientas necesarias para el trabajo que sean aptos para llevar a cabo las funciones laborales, es decir, el espacio físico en el que se desarrollan las funciones, contar con insumos o bien con una estabilidad salarial y laboral que permita que el colaborador se sienta reconocido y realizado en su área de trabajo.

Es así como la motivación extrínseca se relaciona al reconocimiento, la estabilidad y las condiciones laborales, teniendo en cuenta que son factores externos que se perciben como un estímulo necesario para mantener el esfuerzo.

En el análisis de Deci, et al., (2017) se propone que los incentivos externos pueden funcionar como un reforzador de motivación autónoma cuando son coherentes con las metas personales del crecimiento y aprendizaje del colaborador, siendo estas desarrolladas en un clima organizacional donde el apoyo prevalece; bajo esta idea, los incentivos no son percibidos únicamente desde las recompensas externas, sino desde el conjunto de elementos que validan el esfuerzo, la competencia y la autonomía del colaborador.

De manera que un clima organizacional que promueve el reconocimiento, la participación y el desarrollo personal, suele favorecer de forma positiva a que los incentivos externos sean contribuyentes a la motivación interna, influyendo en las experiencias laborales y en la adherencia al compromiso del colaborador con la institución.

Sin dejar de lado la motivación intrínseca, en la que se da un enlace entre el sentido de contribución y la pertenencia; siendo manifestadas por los funcionarios municipales desde el compromiso proveniente a la satisfacción personal por el trabajo bien hecho, así como por el aprendizaje y el reconocimiento que le puede generar el puesto donde se encuentren.

Según Ryan y Deci (2020) la motivación intrínseca puede surgir cuando las personas llevan a cabo actividades que consideran valiosas por sí mismas, manifestando un sentimiento de autonomía y competencia, tal y como se evidencia durante las entrevistas.

Con respecto a la categoría general sobre la relación entre clima organizacional y motivación laboral se pueden encontrar que en la influencia del entorno organizacional sobre la motivación los participantes destacan la calidad del entorno de trabajo de la

Municipalidad de Monteverde el cual determina el nivel motivacional en el que se encuentran.

En este punto es prioridad el desarrollo sobre una comunicación efectiva y equilibrio en las cargas, bajo las condiciones adecuadas de trabajo que generan una disposición de parte del colaborador y aumentan el rendimiento con el que hacen su trabajo.

Bakotić (2016) se alinea a estos resultados ya que evidencia que la satisfacción laboral y el clima organizacional están directamente correlacionados, y que aquellos ambientes que son considerados positivos por sus colaboradores fomentan la productividad y reduce el ausentismo.

En contraste, se encuentra que la resolución de conflictos internos o la mejora de condiciones laborales (como lo fue la lucha salarial) genera un efecto directo en la motivación colectiva, reafirmando que hay una gran importancia en las políticas organizacionales justas y desde la transparencia.

Por otro lado, en cuanto a la percepción del clima como factor motivador se encuentra que los colaboradores de la municipalidad perciben el clima como una fuente de energía y compromiso. Desde la expresión de los funcionarios se puede ver como un ambiente bien estructurado, con recursos suficientes y comunicación eficiente promueve el entusiasmo y la productividad. Esta percepción se relaciona con Litwin y Stringer (1968) quienes definen el clima organizacional como un conjunto de percepciones sobre el ambiente que influyen en el comportamiento de la motivación.

A modo más actual se encuentra como Patterson et al. (2021) coincide con esta percepción ya que sostiene que el clima organizacional es un actor de la mediación entre

la gestión institucional y la motivación personal, lo cual puede afectar tanto el empeño como el desempeño del bienestar psicológico.

Según lo mencionado se abre espacio para el desarrollo del bienestar psicológico de los funcionarios debido a que emerge de manera constante como una dimensión entre la relación entre el clima y la motivación.

Por parte de los participantes se puede encontrar como hay mención constante al ambiente, a la justicia y al reconocimiento los cuales son factores fundamentales en su bienestar psicológico, esto se desarrolla debido al tiempo laboral con el que se suelen contar. De esta forma se reconoce que el bienestar en la institución genera un impacto en el equilibrio psicológico y en el deseo de pertenecer a la institución.

Se guarda así la relación con el modelo de bienestar psicológico de Ryff (1989) el cual plantea que el propósito de las relaciones positivas y de la autoaceptación como esenciales para el bienestar.

En la actualidad Mazzetti et al. (2022) refuerzan la presencia entre la conexión de demostrar que los climas laborales saludables si promueven la motivación intrínseca y previenen la fatiga emocional desde el entorno público hasta el entorno privado.

Por último, se entiende que los resultados permiten afirmar que el clima organizacional y la motivación laboral son constructos interdependientes que determinan la calidad de desempeño y la satisfacción laboral del colaborador.

Desde el liderazgo participativo se pueden encontrar que la comunicación clara, la equidad estructural y la disposición de recursos pueden fortalecer tanto la motivación como el bienestar psicológico.

En conclusión, la Municipalidad de Monteverde presenta un clima en desarrollo, con avances significativos en la comunicación digital y en el liderazgo departamental, pero con áreas de mejora relacionadas a la distribución de funciones y el reconocimiento del esfuerzo individual y del aprendizaje laboral.

**CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.**

6.1 CONCLUSIONES.

La presente investigación permite indagar las experiencias de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde respecto al clima organizacional y su relación con la motivación laboral. Desde el aspecto de la psicología en el área organizacional se hace mención sobre el clima organizacional y la motivación y como ambos mantienen una relación bidireccional que influye en el bienestar psicológico, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia institucional.

En primer lugar, se concluye que el clima organizacional dentro de la Municipalidad de Monteverde se percibe mayormente como positivo, caracterizado por una comunicación respetuosa y una alta cooperación entre departamentos.

Sin embargo, los colaboradores señalan limitaciones en la fluidez de la información y en la centralización de las decisiones y como hay una falta de reconocimiento de las jefaturas de la alcaldía para con los departamentos, aspectos los cuales coinciden en una estructura tambaleante y en proceso de construcción.

Siendo el clima organizacional un reflejo del grado de satisfacción de los colaboradores frente a la estructura y a la dirección de la institución, es decir, los funcionarios municipales no describen el clima organizacional como pésimo, pero la recopilación de información demuestra que hay una parte de los colaboradores que no se ven conformes con la dirección actual de la institución, esto debido a que tienen un sobrecargo laboral que esta influenciado su motivación y su desempeño laboral.

En segundo lugar, la motivación laboral se ve desde la experiencia sobre el desempeño y desde la influencia directa de los factores intrínsecos como el sentido de utilidad, la armonía laboral y percepción de justicia.

Durante el periodo de entrevistas se testiguar que la motivación está conectada con el agradecimiento que los funcionarios de mayor tiempo le tienen tanto al gobierno local como la institución, ya que se les ha permitido sentirse útiles, crecer de manera profesional y de que haya un constante aprendizaje.

Por otro lado, la mezcla de la emoción personal con el desarrollo del trabajo juega un papel esencial en como algunos colaboradores presentan una gran pasión a su trabajo, no solo por la recompensa económica o por la estabilidad laboral que puede proporcionar la municipalidad, sino por la satisfacción y la motivación de llevar a cabo su trabajo con el fin del mejoramiento comunitario, en el cual los funcionarios destacan la motivación que les genera poder hacer un trabajo para ver un mejor pueblo.

Sin embargo, durante la recopilación de información se ve como la motivación influenciada por la falta de oportunidades y de desarrollo en los departamentos, genera que algunos funcionarios manifiesten llevar a cabo sus funciones por el simple hecho de cumplir con el trabajo, pero no porque realmente se sientan motivados ni por su trabajo, ni por el bienestar comunitario, ya que en su experiencia hay una falta de reconocimiento de las jefaturas e incapacidad de crecimiento profesional dentro de la institución.

En tercer puesto se identifica la relación entre el clima organizacional y la motivación la cual es mediada por el bienestar psicológico de los colaboradores, entendido esto como un equilibrio entre la satisfacción personal y las condiciones del entorno laboral.

Desde la relación entre clima y motivación se puede encontrar que los funcionarios ven la constitución de la municipalidad como una variable sistemática en la cual lo que se haga y como se comunique puede afectar a todos de manera positiva o negativa, destacando que

la visualización tanto de las acciones administrativas como las acciones en el trabajo de campo pueden afectar a toda una institución.

En cuanto al clima como factor motivacional algunos funcionarios hablan del ambiente laboral como “una gran familia” debido al tiempo con el que deben compartir, funcionarios que provienen o han trabajado en otras instituciones describen el ambiente laboral como bueno, sin embargo, no descartan que falta mucho por crecer y que el proceso de crecimiento deteriora la comunicación y la manera en que se manejaban antiguamente.

Inclusive se hace referencia a las cargas laborales que algunos departamentos tienen ya que al estar en proceso de construcción hay una variedad de funciones que se sienten como un sobrecargo laboral, influyendo de manera negativa a la motivación debido a la falta de incentivos o de espacios de comunicación y desarrollo para los colaboradores.

En la Municipalidad de Monteverde la mayoría sus colaboradores expresan satisfacción en sus áreas de trabajo, pero hay quienes perciben una debilidad en el recargo de tareas y la falta de incentivos o espacios que promuevan la motivación y el trabajo desde el compañerismo y la transparencia.

Un clima organizacional saludable contribuye al fortalecimiento de la motivación y de la salud mental laboral, lo cual repercute de manera positiva a la productividad, la cohesión grupal y el sentido de pertenencia institucional, como consecuente se ve que al desarrollarse prácticas de liderazgo transformacional y al fomentar una cultura organizacional inclusiva se dan resultados claves para mantener la motivación sostenible dentro del entorno de instituciones gubernamentales o de margen público.

Finalmente, se puede concluir que, a partir de los hallazgos obtenidos, esta investigación aporta al contexto municipal una comprensión profunda y contextualizada de cómo los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde experimentan el clima organizacional y su relación con la motivación laboral, evidenciando que ambos constructos mantienen una relación bidireccional mediada por el bienestar psicológico, abriendo el espacio a nuevos conocimientos sobre las experiencias subjetivas relacionadas a la comunicación el liderazgo, la sobrecarga laboral, el reconocimiento y con esto las oportunidades de desarrollo que abren espacio a los niveles motivacionales y de compromiso de los colaboradores.

Es así como su aporte se da desde las bases científicas de la psicología organizacional, permitiendo orientar a la toma de decisiones institucionales dirigidos al fortalecimiento de un clima organizacional saludable, una motivación sostenible y una gestión municipal más humana, participativa y alineada con el bienestar del recurso humano y el desarrollo comunitario.

6.2 RECOMENDACIONES.

En correspondencia con las conclusiones de la investigación, las cuales exponen los hallazgos más destacables tras el análisis de los resultados de la información recopilada, se encuentra conveniente señalar algunas recomendaciones debidamente seleccionadas entre recomendaciones institucionales y de bienestar al colaborador que puedan encaminar futuras investigaciones desde la psicología organizacional en el sector público en el país, contextualizadas a áreas sobre el clima organizacional, la motivación laboral y la relación existente entre un clima organizacional y la motivación laboral, esto con el fin de mejorar la gestión del ambiente laboral y sus repercusiones en la motivación personal

y en el bienestar psicológico de los colaboradores, así sean de una institución pública o privada, entre las cuales se incluye:

A. Recomendaciones institucionales:

1. Fomentar la comunicación interna, se deben establecer mecanismo que favorezcan una comunicación clara, directa y constante entre los distintos departamentos y niveles jerárquicos, desde la creación de canales bidireccionales como la implementación de reuniones interdepartamentales de carácter mensual que refuercen la comunicación entre departamentos, igualmente establecer un “buzón de voz para el colaborador” (digital) con la finalidad de que los colaboradores pueden expresar sus inquietudes o necesidades al departamento de recursos humanos o a nivel gerencial con la garantía del anonimato para dar seguimiento activo a nuevas sugerencias y necesidades presentadas desde la individualidad del colaborador y no desde una necesidad departamental.
2. Promover un modelo de liderazgo basado en la empatía, la escucha activa y el acompañamiento, se debe tomar un rol facilitador de parte de las jefaturas, que sean motivadores y fomentadores de incentivos en la participación del personal como la realización de talleres de liderazgo transformacional y gestión emocional para las jefaturas en un plazo de seis meses (2 veces al año), igualmente se debe incorporar una evaluación mensual en la valoración de desempeño para medir las prácticas de escucha y apoyo desde los departamentos a las jefaturas y viceversa y por último se recomienda crear una actividad de “reconocimiento al liderazgo inspirador” anual para destacar jefaturas de alto puntaje en clima y motivación, obteniéndose por medio de las evaluaciones previas y sus resultados.

3. Desarrollar políticas de reconocimiento laboral, se sugiere crear un sistema a nivel institucional en el que se reconozca los logros, la dedicación y el compromiso de los funcionarios municipales, este reconocimiento se puede desarrollar desde lo simbólico como implementar un programa de reconocimiento municipal basado en tres categorías como servicio público, innovación y compañerismo o entregar certificados simbólicos sobre estas mismas categorías, siendo el reconocimiento al esfuerzo un fortalecedor de la motivación, el sentido de utilidad y la identidad organizacional.

4. Revisar y equilibrar las cargas laborales, se recomienda realizar un diagnóstico interno sobre la distribución de tareas y responsabilidades, por medio de una encuesta de carga laboral y entrevistas de evaluación mensual desde el departamento de recursos humanos, crear un comité para la redistribución de tareas, que se encuentre integrado por recursos humanos, jefaturas y representantes de personal al promover un reparto más equitativo permitirá mejorar el rendimiento, reducir el agotamiento y favorecer el bienestar psicológico del personal, además se sugiere implementar estrategias de gestión de tiempo y acompañamiento psicológico en los procesos de alta dimensión para prevenir el agotamiento laboral.

5. Implementar un sistema de evaluación continua del clima organizacional, se sugiere aplicar instrumentos de medición sobre la percepción de los colaboradores con respecto al clima organizacional y la motivación laboral, el cual puede ser por medio del diseño de una encuesta institucional de clima y motivación con una aplicación semestral, complementando se pueden dar grupos focales para profundizar las percepciones y con esto generar un plan de mejoras con metas concretas por semestre.

B. Recomendaciones de bienestar para los colaboradores:

6. Se recomienda fomentar las oportunidades de desarrollo profesional, al ofrecer espacios de capacitación, formación continua y crecimiento personal dentro de la institución, se puede establecer un plan anual de capacitación institucional con al menos 4 talleres, siendo 2 talleres de capacitaciones (técnicos) y 2 talleres de habilidades blandas, también se puede crear un espacio digital en el que se incorporen capacitaciones virtuales cortas sobre temas de interés como trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente y promoción a la salud mental para funcionarios públicos.

7. Crear programas de bienestar y salud mental laboral, la institución podría implementar actividades orientadas a la promoción del bienestar psicológico, como organizar pausas activas semanales de 10 minutos por departamento lideradas por recursos humanos o un profesional de la salud, ofrecer asesorías psicológicas confidenciales por medio de convenios sea con profesionales en la salud mental o con instituciones públicas (CCSS), por último se recomienda implementar campañas trimestrales de auto cuidado y salud ocupacional por ejemplo, el manejo del estrés.

CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Aguilar, L.I., Torres Escalante, M., & Pérez, Y. M. (2020). Estudios de clima organizacional: Revisión Integrativa. *Revista Cubana de Salud Pública* 46(6).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601189
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118-130.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Barrantes Jiménez, L., & Vargas Vega, N. (2023). Propuesta de mejora para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el clima organizacional y las habilidades blandas en la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información (EBCI) de la Universidad de Costa Rica [Tesis de licenciatura]. Repositorio Institucional UCR. <https://hdl.handle.net/10669/90393>
- Barrero Ticona, J. E. (2023). *Tipos, alcances y diseños de investigación*. Universidad de Guanajuato. <https://blogs.ugto.mx/mdued/wp-content/uploads/sites/66/2022/10/Tipos-alcances-y-disenos-de-investigacion-paginas-66-79.pdf>
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: Un análisis multifactorial. *Revista educación*, 45(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44064134020>
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4) 16–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Cabrera, D., & Quijano, S. (2022). *Gestión del clima laboral en organizaciones públicas: Herramientas para el desarrollo sostenible*. Editorial Iberoamericana.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2021). *Motivación y liderazgo en equipos de alto desempeño*. Pearson Education.

- Carrillo, M. A. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569>
- Castañeda-Burciaga, S.; García-Camacho, M.; Sandoval-García, E.; Reyes-Sánchez, J. (2023). Employee motivation and its relationship with the organizational climate in a higher education institution. *Latin American Journal of Education, Technology and Science*, 1.
<https://www.researchgate.net/publication/370493434>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2023). Revisiting intrinsic motivation and extrinsic incentives: A contemporary synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 189–208.
- Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. D. (2025). Organizational culture. En *StatPearls*. NCBI Bookshelf. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (12.^a ed.). McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cordero Mena, I., Herrera Morena, M., & Salas Cubero, F. (2021). Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020: Caso de tres empresas dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores. *Universidad Nacional*.
<http://hdl.handle.net/11056/21787>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*. Sage.

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Del Rosario Barradas Martínez, M., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). *Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dir, O. R. C. M. (2021). La motivación intrínseca hacia el trabajo como criterio de felicidad organizacional: Caso de estudio en una corporación ecuatoriana. [Trabajo de investigación, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8198>
- El Clima Organizacional y las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docentes en el instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el I semestre del 2019. (S.F) [Trabajo de investigación]. Repositorio Institucional UNAN- Managua. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12210>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Gallegos, W. L. A., & Cáceres, G. A. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Ciencia & Trabajo*. 16(51), 185-191. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>

- Gallegos, W. L. A., Mora, J. L., & Cuentas, S. Q. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de las relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Revista de Psicología (Universidad Católica San Pablo)*, 8(2), 21-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658967012>
- García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Chaves, E. L. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2020). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- González-Morales, M. G., Hernández, A., & Peiró, J. M. (2023). Autonomía y clima organizacional como predictores del engagement y bienestar psicológico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(2), 91–101
- González Ruiz, M. M. (2017). *Justicia organizacional, calidad de vida laboral y salud de los trabajadores* [Tesis doctoral, Universidad de Huelva]. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=230834>
- Hernández Isuiza, P. (2023). *Influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Hydra Internacional- Lima, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/10771>

- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio M. d. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.) McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza, C., & Baptista, P. (2023). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2020). *The motivation to work* (12th ed.). Wiley.
- Idris Mohammed, A., Eka Firmansyah, & Djudiyah. (2024). The impact of organizational culture on employee engagement and productivity in the workplace. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(1), 2019-2023.
<https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE1/IJRPR21820.pdf>
- Ileana, M. V., Alejandra, Á. A., & Zúñiga-Arias, G. (2016). Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del Clima Organizacional de una Municipalidad en Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(154), 35-52. <http://hdl.handle.net/11056/17801>
- Imran, M. K., Sarwar, A., Fatima, T., & Shabeer, S. (2025). Am I depleting cron work or life? A nexus among work–life balance, self-efficacy, emotional exhaustion, and performance. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/apjba-05-2024-0253>
- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Botillas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237. <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Khan, S., Nawaz, A., & Jan, S. (2022). The impact of employee recognition on job satisfaction and organizational commitment: Evidence from public sector organizations. *Global Management*

Journal for Academic & Corporate Studies, 12(1), 23–35.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.4370804>

- Larios, Y. (2018). Relación del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la empresa Memphis – Chiclayo 2016 [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2090>
- Lintanga, A. J. B. J., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531–545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2022). Are work engagement and job crafting the keys to promoting psychological well-being? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3411. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063411>
- Mendoza A. (2018). La identificación de habilidades y estrategias de escritura de estudiantes de posgrado no hispanohablantes a través de entrevista semiestructuradas. *Revista de Lingüística Teórica y Aplicada* 56(1) 85-113. Doi <http://dx.doi.org/10.4067/so718-48832018000100085>.
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial

LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157-166.

<https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600157>

Mora Martínez E. O. (2021). Explorando la Motivación para el Servicio Público en Costa Rica.

Repositorio Kerwa, Universidad de Costa Rica.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/9a8bbde3-2463-4be1-96d6-68ecc21f522e>

Nerstad, C. G. L., Caniëls, M. C. J., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2020). Perceived motivational climates and employee energy: The mediating role of basic psychological needs.

Frontiers In Psychology, 11, Article 1509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.

<https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

Ocampo, L., Dela Cruz, J. T., & Alinsub, J. (2021). Organizational climate, job satisfaction, and organizational commitment in public service: A mediation model. *Asia Pacific Journal of*

Public Administration, 43(4), 283–299. <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.1897815>

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Organizational climate and its influence on the work performance of workers. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-

12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Ordoñez-García, S., Luy-Navarrete, W., & Merino-Velásquez, J. (2023). Los factores de riesgos psicosociales y como inciden en la satisfacción laboral. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1),

248-261. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1817>

- Parrales, E., Castro, A., & Carmen, C.M. (2023). Clima organizacional y motivación laboral: caso de estudio organizaciones de la comuna San Juan. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 1038-1055.
<https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., & Wallace, A. (2021). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 231–249.
<https://doi.org/10.1111/joop.12330>
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2019). Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1792.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- Pilco, D. I. O., & Márquez, A. J. C. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una municipalidad, 2024. *Journal of Neuroscience and Public Health*, 4(2), 13-22. <https://doi.org/10.46363/jnph.v4i2.4>
- Piza Burgos, N.D., Amaquema Márquez, F.A., y Beltrán Baquerizo, G.E. (2019). Métodos y técnicas en investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70) 455-459. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455
- Pujol-Cols, L., & Lazzaro-Salazar, M. (2023). Understanding public employee satisfaction: The role of meaningfulness, work climate, and individual values. *Public Personnel Management*, 52(1), 55–75. <https://doi.org/10.1177/00910260221112283>
- Rita, V. E. C. (2022). Relaciones interpersonales y clima laboral en los docentes de la I.E.P Rubén Darío –Santa María 2020. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/6217>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Saborío Rodríguez, C. (2024). *Percepción del bienestar psicológico y la satisfacción laboral en una empresa de logística Aduana en la provincia de Puntarenas*. [Tesis de licenciatura, Universidad Hispanoamericana]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/123456789/8731>
- Sathyamoorthi, N. T. A. S. V. (2025). Employee Psychological Well-Being: A Systematic Literature Review. *Journal Of Informatics Education and Research*, 5(2). <https://doi.org/10.52783/jier.v5i2.2934>
- Sharma, M., & Dhar, R. L. (2022). Recognizing employees' contributions: Linking recognition practices with job satisfaction and performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2021-2621>
- Squire, C. M., Giombi, K. C., Rupert, D. J., Amoozegar, J., & Williams, P. (2024). Determining an appropriate sample size for qualitative interviews to achieve true and near code saturation:

Secondary analysis of data. *Journal of medical Internet research*, 26, e52998.

<https://doi.org/10.2196/52998>

Tamimi, M., & Sopiah, S. (2022). The influence of leadership style on employee performance: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), 128-138. <https://doi.org/10.54099/ijebm.v1i2.360>

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). Wiley.

Tejero González, J. M. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitarios y sociosanitarios*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha
<http://hdl.handle.net/10578/28525>

Universidad de San Carlos de Guatemala. (s. f.). Mejoramiento de las relaciones interpersonales y clima organizacional para el personal del Centro de Salud de Antigua. Repositorio Institucional USAC. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/13233>

Valentín, B. V. D. (2023). *Percepción de clima organizacional de un conjunto de trabajadores en una empresa transnacional de servicios tecnológicos*. Repositorio Institucional.
<https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/123456789/7528>

Vegas-Gallo, E., Pacheco, A., Castanho, R. A., Pariona-Luque, R., Lema, F., Pacheco-Pumaleque, L., Bedriñana, M. A., Franco-Medina, J., Pucuhuayla-Revatta, F., & Loures, L. (2024). Evaluation of Strategic Human Resource Management in Local Authorities: A Focus on Organizational Culture and Job Motivation. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22, 1-11. <https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.1>

- Villalobos Carballo, P. M. (2025). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de colaboradores de instituciones educativas secundarias. [Tesis de licenciatura]. Universidad Hispanoamericana. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/123456789/9106>
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (2023). Revisiting Maslow's hierarchy of needs in the 21st century workplace: Implications for motivation and leadership. *Journal of Organizational Psychology*, 23(1), 15–28. <https://doi.org/10.33423/jop.v23i1.6789>

ANEXOS.

Anexo 1. Consentimiento**Universidad Hispanoamericana****Psicología**

Teléfono (506) 2241-9090

Fórmula de Consentimiento Informado

Para participar en la entrevista acerca de:

**Experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde en relación
con el clima organizacional: un análisis cualitativo desde la motivación.**

Nombre del investigador principal: Alexandra Castro Rodríguez.

A. Propósito de la investigación:

El estudio es realizado por un estudiante de la Universidad Hispanoamericana (Alexandra Castro Rodríguez), cuya investigación corresponde al trabajo final de graduación que le permitirá obtener el título de Licenciatura en Psicología.

La motivación del estudiante es que este ejercicio académico permita realizar un aporte a esta profesión, abarcando el tema del clima organizacional y la motivación desde el contexto de una investigación en una institución pública que permita

explorar el bienestar psicológico de las entidades públicas y con ello la percepción de sus colaboradores sobre la salud mental desde la posición de la psicología organizacional.

B. ¿Qué se hará?

La estudiante aplicará una entrevista semiestructurada elaborada para indagar acerca de las experiencias de los colaboradores de la municipalidad de Monteverde, en la cual se analizará cómo los colaboradores perciben y experimentan la relación entre el clima organizacional y su motivación laboral. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

C. Riesgos:

Esta investigación puede presentar diferentes riesgos por lo siguiente:

- La información brindada puede ser accedida por terceras personas adicionales al investigador.
- Dado que hace referencia sobre un ejercicio profesional, este aporte puede trascender a propuestas sobre lo investigado según los resultados.

D. Beneficios:

La información obtenida en este estudio permitirá una mejor comprensión sobre como la motivación tanto laboral como personal puede influir e interactuar con las dinámicas del clima organizacional.

E. Antes de afirmar su participación en este estudio, usted debe haber hablado con la investigadora Alexandra Castro Rodríguez y haber resuelto cualquier inquietud respecto a la investigación u otra área. Si quisiera más información puede consultar al investigador al número 86322285, de lunes a viernes, de 10:30am a 5:00 pm. Además, puede consultar sobre derechos del participante al señor Glenn Ismael Benavides Pérez (tutor) al correo glenn.benavides0764@uhispano.ac.cr. Cualquier consulta adicional puede hacerla al departamento de investigación de la Universidad Hispanoamericana al teléfono 2241-9090.

F. Recibirá una copia de este consentimiento para su uso personal.

G. Su participación es voluntaria, puede rehusarse a dicha participación antes de la aplicación del instrumento, asumiendo que esta decisión no afecte la calidad del estudio.

H. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de manera que no afecte nunca sus intereses personales.

I. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

Consentimiento

He leído (o se me ha leído) toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla.

Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas de forma adecuada. Por lo tanto (marque con una X):

() Acepto participar como entrevistado en este estudio.

() No acepto participar como entrevistado en este estudio.

Nombre, cédula, firma del participante.

Nombre, cédula, firma del investigador.

Anexo 2. Guía de la entrevista

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA DE COSTA RICA

Escuela de Psicología

**Experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde en relación
con el clima organizacional: un análisis cualitativo desde la motivación.**

Sustentante: Alexandra Castro Rodríguez.

Ficha de identificación:

Profesión: _____

Experiencia: _____

Guía de preguntas:

1. ¿Cómo percibe la comunicación entre los departamentos y jefaturas de la municipalidad?
2. ¿De qué manera describiría el ambiente laboral en la municipalidad?
3. Desde su punto de vista, ¿qué aspectos del liderazgo departamental se destacan dentro del ambiente laboral de su organización?
4. En su trabajo, ¿cómo es la percepción general de la organización de tareas y roles de responsabilidad dentro del puestos laborales que se cumplen?
5. ¿De qué manera su puesto y su desarrollo profesional actuales están contribuyendo directamente a sus niveles de motivación laboral para seguir en el trabajo?
6. ¿Qué aspectos personales le motivan más a realizar su trabajo con entusiasmo?
7. ¿Qué tipo de elementos externos (como incentivos o beneficios) considera que influyen en su motivación?
8. ¿Desde su motivación podría decir que se encuentra satisfecho en su trabajo actual? ¿Por qué?

9. ¿Hay alguna experiencia que pueda compartir en donde un cambio en el clima organizacional afecte su motivación?
10. ¿De qué manera cree que al contar con un clima laboral eficiente y bien organizado puede afectar o no su motivación personal?
11. ¿Considera que al contar con un clima organizacional justo, bien estructurado y comunicativo hay mejoras en la motivación laboral de los colaboradores?
12. ¿De qué manera el ambiente laboral influye en su motivación al realizar el trabajo establecido?

Anexo 3. Resultados de Kappa Cohen

Resultado 1. Juez 1 y Original.

Summary

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Juez 1 × Original	12	100,0%	0	,0%	12	100,0%

Juez 1 × Original

			Original			Total
			Clima Organizacional	Motivación	Relación entre Clima y Motivación	
Juez 1	Clima Organizacional	Recuento	4	0	0	4
		Row %	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Column %	100,0%	,0%	,0%	33,3%
		Total %	33,3%	,0%	,0%	33,3%
	Motivación	Recuento	0	3	1	4
		Row %	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
		Column %	,0%	75,0%	25,0%	33,3%
		Total %	,0%	25,0%	8,3%	33,3%
	Relación Clima y Motivación	Recuento	0	1	3	4
		Row %	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
		Column %	,0%	25,0%	75,0%	33,3%
		Total %	,0%	8,3%	25,0%	33,3%
Total		Recuento	4	4	4	12
		Row %	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		Column %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Total %	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%

Symmetric Measures

	Valor	Err. Est. Asint.	T Aproxim.
Medida de Acuerdo Kappa	,75	,16	3,67
N de casos válidos	12		

Resultado 2. Juez 2 y Original.

Summary

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Juez 2 × Original	12	100,0%	0	,0%	12	100,0%

Juez 2 × Original

			Original			Total
			Clima Organizacional	Motivación	Relación Clima y Motivación	
Juez 2	Clima Organizacional	Recuento	4	0	0	4
		Row %	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Column %	100,0%	,0%	,0%	33,3%
		Total %	33,3%	,0%	,0%	33,3%
	Motivación	Recuento	0	3	0	3
		Row %	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Column %	,0%	75,0%	,0%	25,0%
		Total %	,0%	25,0%	,0%	25,0%
	Relación Clima y Motivación	Recuento	0	1	4	5
		Row %	,0%	20,0%	80,0%	100,0%
		Column %	,0%	25,0%	100,0%	41,7%
		Total %	,0%	8,3%	33,3%	41,7%
Total		Recuento	4	4	4	12
		Row %	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		Column %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Total %	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%

Symmetric Measures

	Valor	Err. Est. Asint.	T Aproxim.
Medida de Acuerdo Kappa	,88	,12	4,33
N de casos válidos	12		

Resultado 3. Juez 1 y Juez 2.

Summary

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Juez1 × Juez2	12	100,0%	0	,0%	12	100,0%

Juez1 × Juez2

			Juez2			Total
			Clima Organizacional	Motivación	Relación Clima y Motivación	
Juez1	Clima Organizacional	Recuento	4	0	0	4
		Row %	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Column %	100,0%	,0%	,0%	33,3%
		Total %	33,3%	,0%	,0%	33,3%
	Motivación	Recuento	0	3	1	4
		Row %	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
		Column %	,0%	100,0%	20,0%	33,3%
		Total %	,0%	25,0%	8,3%	33,3%
	Relación Clima y Motivación	Recuento	0	0	4	4
		Row %	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		Column %	,0%	,0%	80,0%	33,3%
		Total %	,0%	,0%	33,3%	33,3%
Total		Recuento	4	3	5	12
		Row %	33,3%	25,0%	41,7%	100,0%
		Column %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Total %	33,3%	25,0%	41,7%	100,0%

Symmetric Measures

	Valor	Err. Est. Asint.	T Aproxim.
Medida de Acuerdo Kappa	,88	,12	4,33
N de casos válidos	12		

Anexo 4. Resultados Turnitin.



Página 2 de 143 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega tm:oid::1:3405877397

12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuente excluida
- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Anexo 5. Carta del tutor.

San José, 10 de Noviembre, 2025

Departamento de Registro
Escuela de Psicología
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores UH:

Reporto a la Universidad los resultados finales del proceso de tutoría de tesis de la estudiante ALEXANDRA CASTRO RODRÍGUEZ, documento de identidad 1-1849-0787, cuyo proyecto de tesis se intitula "EXPERIENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTEVERDE EN RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ANALISIS CUALITATIVO DESDE LA MOTIVACIÓN" propuesto para optar por el grado académico de Licenciatura en Psicología, el cual he guiado y supervisado, como tutor, desde mi nombramiento del lunes 17 de junio del 2024 vigente a la fecha de hoy.

Los resultados obtenidos por la postulante le han rendido la siguiente calificación:

a)	Originalidad del tema	10	10
b)	Cumplimiento de entrega de avances	20	18
c)	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30	30
d)	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20	19
e)	Calidad, detalle del marco teórico	20	18
	TOTAL		95

La nota final del proceso de tutoría es de 95 de 100 puntos. Por consiguiente, se avala el traslado de la tesis al proceso de lectoría, y el proyecto de tesis queda **APROBADO**.



Atte: Lto. Glenn Ismael Benavides Pérez.
Cédula de Identidad: 1-0810-0764
Código Colegio Profesionales en Psicología: 12154

98

Anexo 6. Carta del lector.

CARTA DE LECTOR

San José, 23 de enero del 2026

Universidad Hispanoamericana
Sede Aranjuez
Carrera de Psicología

Estimado señor

La estudiante Alexandra Castro Rodríguez, cédula de identidad 1-1849-0787, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Experiencia de los colaboradores de la municipalidad de Monteverde en relación con el clima organizacional: un análisis cualitativo desde la motivación", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Psicología.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte

Nombre: Mariana Torres Acuña
Cédula: 1-1373-0164
Carné: 8612, Psicólogo



Anexo 7. Declaración jurada.

DECLARACIÓN JURADA

Yo Alexandra Castro Rodríguez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1849-0787 egresado de la carrera de Psicología de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Psicología, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde en relación con el Clima Organizacional: un análisis cualitativo desde la Motivación, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los once días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco


Firma del estudiante
Cédula: 1-1849-0787

Anexo 8. Carta de autorización de derechos de autor.

ANEXOS

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 24 de enero del 2026

Señores:

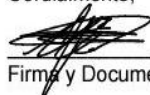
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Alexandra Castro Rodríguez con número de identificación 118490787 autor (a) del trabajo de graduación titulado Experiencia de los colaboradores de la Municipalidad de Monteverde en relación con el Clima Organizacional: un análisis cualitativo desde la Motivación presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar al título de Licenciatura en Psicología; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 118490787
Firma y Documento de Identidad

Anexo 9. Licencia y autorización de los autores para publicar y permitir la consulta y el uso.

ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio) LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.