

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE MEDICINA  
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN**



**PROYECTO DE TRABAJO:**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE SALUD  
SAN ANDRÉS DE LA DIRECCIÓN SUBREGIONAL DE SALUD DE  
CUTERVO DE LA REGIÓN CAJAMARCA, OCTUBRE 2023 A  
SEPTIEMBRE 2024.”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE MÉDICO ESPECIALISTA EN:**

**MEDICINA FAMILIAR Y COMUNITARIA**

**AUTOR:**

**MC.SEGUNDO JORGE MONTENEGRO CHÁVEZ**

**ASESOR:**

**MC. SANTOS HURTADO EDWIN ADMIR**

**Código ORCID: 0000-0002-4294-2456**

**Cajamarca – Perú**

**2024**

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: Segundo Jorge Montenegro Chávez  
DNI: 16760701  
Escuela Profesional/Unidad UNC: Unidad de Segunda Especialización – Residentado Médico
2. Asesor: DR. EDWIN ADMIR SANTOS HURTADO  
Facultad/ Unidad UNC: Facultad de Medicina
3. Grado Académico o título Profesional: Segunda Especialidad - Médico Especialista en Medicina Familiar y Comunitaria.
4. Tipo de Investigación: Trabajo Académico
5. Título del Proyecto de Trabajo: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE SALUD SAN ANDRÉS DE LA DIRECCIÓN SUBREGIONAL DE SALUD DE CUTERVO DE LA REGIÓN CAJAMARCA, OCTUBRE 2023 A SETIEMBRE 2024"
6. Fecha de Evaluación: 22/08/2024
7. Software Antiplagio : TURNITIN
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 12%
9. Código Documento: oid: 3117:375219408
10. Resultado de la Evaluación de Similitud: **APROBADO**

Cajamarca, 02 de Setiembre del 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE MEDICINA  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Mg. MC. Wilder A. Guevara Ortiz  
DIRECTOR

## **1. Título del Proyecto de Trabajo**

El Clima Organizacional y su influencia en la Motivación de los colaboradores del Centro De Salud San Andrés de la Dirección subregional de Salud de Cutervo de la Región Cajamarca, PERÚ.

## **2. Nombre del autor del trabajo:**

M.C. SEGUNDO JORGE MONTENEGRO CHÁVEZ

## **3.- Especialidad:**

Medicina familiar y comunitaria

## **4. Nombre del asesor del trabajo:**

M.C SANTOS HURTADO EDWIN ADMIR

## **5.- Tipo de investigación**

Correlacional transversal-causal

## **6.-Régimen de investigación:**

- **Área de investigación:** Gestión de la Salud
- **Línea de investigación:** Clima Organizacional y Motivación Laboral en el Sector Salud

## **7.- Institución donde se desarrollará el trabajo**

Centro de Salud San Andrés de la provincia de Cutervo del departamento de Cajamarca

## **8.- Localidad donde se desarrollará el trabajo:**

Cutervo, Cajamarca-Perú

## **9.- Duración total del trabajo:**

De setiembre 2023 a setiembre 2024

## 10.- Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES											
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
DISEÑO Y ELABORACION DEL PROYECTO	■	■										
PRESENTACION DEL PROYECTO			■									
APROBACION DEL PROYECTO				■								
ELABORACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION					■							
APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION						■	■					
PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS								■	■			
REDACCION DE INFORME FINAL										■		
REVISION Y REAJUSTE DEL INFORME FINAL											■	
PRESENTACION DEL INFORME FINAL											■	
APROBACION DEL INFORME FINAL												■

## 11.-Recursos y presupuestos:

RECURSOS Y PRESUPUESTO				
RUBROS	PARCIAL		TOTAL	
A) RECURSOS HUMANOS	S./		S./	<u>5900</u>
ASESOR		3500		
CONSULTOR		900		
ASISTENTE		800		
SECRETARIA		700		
B) BIENES	S./		S./	<u>320</u>
MATERIAL DE ESCRITORIO		230		
PLUMONES		30		
CORRECTOR		20		
LAPICEROS HOJAS		20		
BOND		20		
C) SERVICIOS	S./		S./	820
MOVILIDAD		460		
TIPEO E IMPRESIÓN		200		
REVISION ORTOGRAFICA		80		
COPIADO		80		

## 12.- Financiamiento:

Autofinanciado con los ingresos mensuales que recibo como personal de salud, ejerciendo como médico cirujano nombrado recibiendo remuneración del estado.

## INTRODUCCION:

## **Definición y delimitación del problema:**

En el contexto del proceso de descentralización y las directrices de políticas sanitarias, las entidades de salud implementan y promueven actividades relevantes de gestión de calidad. Esto se hace con el objetivo de optimizar sus procedimientos, mejorar los resultados, fortalecer el clima organizacional y elevar la motivación y satisfacción de los usuarios, tanto internos como externos<sup>1</sup>.

El clima organizacional se define por las sensaciones colectivas de los integrantes de una institución sobre el trabajo, el entorno físico donde se realiza, las relaciones interpersonales que se desarrollan en ese contexto y las distintas normativas oficiales y no oficiales que influyen en el desempeño laboral<sup>1</sup>.

Los empleados están expuestos a diversos climas organizacionales que influyen significativamente en su motivación, desempeño y productividad. Un clima organizacional percibido como agradable tiene un efecto positivo en los trabajadores, haciéndolos sentir valorados, apreciados y respetados<sup>2</sup>. En contraste, si los trabajadores perciben el clima como desagradable e incómodo, su percepción de la empresa será negativa, lo que puede generar sentimientos de desinterés o desaprobación. Se ha comprobado que una sensación del clima organizacional que motive y comprometa al trabajador está afirmativamente relacionada con su desempeño laboral<sup>3, 4</sup>.

Las investigaciones sobre el clima organizacional comenzaron en los años de 1930, centrándose en la psicología y postulando que el comportamiento humano dependía de las características personales o del entorno de la persona<sup>5,6</sup>. En los años 70, diversos autores, como Hackman y Oldman<sup>7</sup>, sugirieron que el clima está vinculado con el entorno de trabajo y afecta los procesos organizacionales. Durante este período, surgieron discrepancias entre estas dos perspectivas. En los años 90, una cantidad cada vez mayor de académicos empezó a considerar que el enfoque debía ser integral<sup>2</sup>.

Medir el Clima Organizacional permite entender la opinión de los trabajadores sobre las relaciones actuales en la institución y sus aspiraciones futuras, lo que permite la creación de estrategias de intervención y el desarrollo de un mecanismo de seguimiento y evaluación<sup>1</sup>.

Al implementar intervenciones para mejorar la organización, es recomendable efectuar evaluaciones preliminares del Clima Organizacional. Esto proporciona una información precisa y técnicamente sustentada, superando los juicios intuitivos o anecdóticos. Estas mediciones permiten analizar con mayor precisión la influencia de la intervención<sup>1</sup>.

La medición del clima organizacional es esencial en las empresas porque permite identificar fortalezas y debilidades tanto individuales como grupales, optimizando esfuerzos hacia áreas que requieren mejora. Específicamente, esta medición ayuda a detectar comportamientos predominantes que podrían generar problemas y su impacto en la organización, con el fin de orientar los esfuerzos hacia un mejor desempeño laboral<sup>2</sup>.

La medición del clima organizacional implica reconocer y examinar elementos internos que afectan la conducta de los empleados e influyen en su motivación laboral, utilizando tanto medidas perceptuales como objetivas. Basándose en los resultados de estas mediciones, se diseñan acciones para modificar conductas, de modo que el clima organizacional contribuya a la productividad de la empresa<sup>8, 9</sup>.

Las medidas basadas en percepciones son las más comunes y se utilizan principalmente a través de cuestionarios estructurados. Estos cuestionarios contienen preguntas organizadas en diversas dimensiones, con respuestas de tipo nominal o de intervalo<sup>9</sup>. El número de dimensiones varía considerablemente según el instrumento utilizado<sup>10</sup>. Por ejemplo, Patterson et al<sup>11</sup>. presentan diecisiete dimensiones, mientras que Pritchard y Karasik<sup>12</sup> proponen once.

Debido a esto, se procura promover y avanzar en mejoras del clima organizacional en nuestras entidades de salud.

Desde 1967 autores como Campbell<sup>13</sup>, Litwin y Stringer<sup>14</sup>, Likert<sup>15</sup>, Schneider<sup>16,14</sup>, Campbell<sup>13</sup>, Pritchard<sup>12</sup>, Moss<sup>17</sup>, Sudarsky<sup>18</sup>, entre otros, han desarrollado herramientas para medir y analizar las dimensiones del clima organizacional, y posteriormente proponer estrategias.

El clima puede generar mayor desempeño<sup>19</sup>, productividad<sup>11</sup>, creatividad<sup>20</sup>, innovación<sup>21</sup>, satisfacción en el trabajo<sup>8</sup>, y compromiso laboral<sup>22</sup>.

Diversos investigadores<sup>23,24,25</sup> identificaron que el clima positivo puede contribuir a un mayor compromiso de los colaboradores, existiendo una relación positiva.

Muchas empresas aducen que el aumento de la productividad de los colaboradores se debe a la adquisición de habilidades. Sin embargo, alrededor del 86% de los problemas de productividad<sup>26</sup> se debe al entorno laboral de las empresas. El entorno laboral afecta en el rendimiento de los colaboradores. Taiwo<sup>26</sup> concluye en su estudio que los empleados tienden a ser más productivos en un entorno con condiciones laborales favorables.

Los conceptos de motivación se comenzaron a desarrollar a partir de la década de 1950, cuando psicólogos y teóricos de la administración empezaron a investigar lo que impulsa el comportamiento humano en entornos organizacionales y personales. Durante este período, surgieron numerosas teorías y modelos para explicar qué motiva a las personas a actuar de ciertas maneras. Con el tiempo, estos conceptos han sido sistematizados y actualmente se clasifican en dos categorías principales: Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional<sup>27</sup>.

Las Teorías de Contenido Motivacional buscan identificar qué impulsa a las personas a actuar de una manera específica, identificando tanto las necesidades como los factores que las motivan. Estas teorías sugieren que los seres humanos buscan atender ciertas necesidades, que pueden ser innatas o adquiridas. Entre las teorías más conocidas se encuentran la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland<sup>27</sup>.

Por otro lado, las Teorías del Proceso Motivacional examinan cómo las personas toman decisiones sobre su comportamiento y cómo sus procesos cognitivos influyen en la motivación. Estas teorías consideran factores como expectativas, equidad y refuerzo. Ejemplos de estas teorías incluyen la Teoría de la Expectativa de Vroom, la Teoría de la Equidad de Adams y la Teoría del Refuerzo de Skinner. Estas teorías sugieren que la motivación es un proceso dinámico influido por la percepción y el razonamiento<sup>27</sup>.

Según Atoche<sup>28</sup>, la motivación laboral se describe como "la energía interna que nos impulsa a realizar una tarea particular, empleando voluntariamente nuestros medios físicos y mentales hasta lograr la meta deseada". Por su parte, Peña y Villón<sup>29</sup> afirman que la motivación laboral surge de la interacción entre el individuo y los estímulos proporcionados por la organización, con el propósito de crear factores que motiven al trabajador a alcanzar un objetivo.

La motivación es fundamental dentro del ámbito laboral, ya que repercute en la productividad, la satisfacción en el trabajo y el compromiso de los colaboradores con la organización. Por ello, es importante para los líderes comprender las diferentes teorías de la motivación y saber cómo aplicarlas en el contexto laboral para potenciar el rendimiento de sus equipos<sup>30, 31</sup>.

Por todo lo antedicho, El actual estudio pretende detectar los componentes que afectan el clima organizacional en el Centro de Salud San Andrés y su influencia en la motivación de los empleados. A través de este estudio, se pretende proponer recomendaciones y estrategias de mejora que contribuyan a fortalecer el clima organizacional y aumentar la satisfacción, el compromiso y la motivación de los colaboradores, con el objetivo de mejorar el desempeño de la institución y aumentar la excelencia en el servicio que se proporciona a los pacientes.

### **Problema de investigación.**

¿En qué medida el clima organizacional influye en la motivación de los colaboradores del centro de salud San Andrés de la dirección subregional de salud de Cutervo, del departamento de Cajamarca-Perú, periodo octubre 2023 a setiembre 2024?

### **Objetivo General.**

Determinar la relación entre el Clima organizacional y la motivación de los colaboradores del centro de salud San Andrés de la dirección subregional de salud de Cutervo, del departamento de Cajamarca-Perú, periodo octubre 2023 a setiembre 2024.

### **Objetivos Específicos.**

Evaluar el nivel del clima organizacional de los colaboradores del centro de salud San Andrés de la dirección subregional de salud de Cutervo, del departamento de Cajamarca-Perú.

Evaluar el nivel de motivación de los colaboradores del centro de salud San Andrés de la dirección subregional de salud de Cutervo, del departamento de Cajamarca-Perú.

## **Justificación.**

La justificación teórica para esta investigación radica en la existencia de estudios previos que respaldan las variables estudiadas vinculadas con clima organizacional y su conexión con la motivación.

Como justificación práctica, este estudio busca detallar los elementos que inciden en la motivación y el clima organizacional de los colaboradores del centro de salud en análisis. Al mismo tiempo, se pretende proponer medidas correctivas para solucionar estas cuestiones, con la intención de mejorar la eficiencia y optimizar la toma de decisiones para alcanzar las metas de la organización. Mediante los instrumentos utilizados, será posible medir el potencial humano y reconocer la aportación de todos los colaboradores en el Centro de Salud San Andrés. Al mejorar el clima organizacional y la motivación del personal, se espera que el centro de salud brinde una atención más eficiente, humana y personalizada a sus pacientes, contribuyendo así a mejorar la calidad de la atención.

La justificación social de este trabajo radica en su capacidad para reconocer, elegir y evaluar las condiciones potenciales de los colaboradores y también en perfeccionar el clima organizacional y la motivación del personal. En cuanto a los colaboradores, este trabajo busca aumentar la motivación laboral y alcanzar mejores resultados, elevar la autoestima, ofrecer capacitaciones continuas, proporcionar bonificaciones por buen desempeño, fomentar la adhesión a las metas de la empresa, brindar oportunidades de crecimiento económico y mejora en la situación afectiva con sus familias. En relación con los nuevos investigadores, este estudio proporciona antecedentes valiosos acerca del efecto del efecto del clima organizacional sobre la motivación.

## **Alcance de la investigación**

Este estudio podrá ser aplicado para cada uno de las entidades de salud del Ministerio de Salud, direcciones regionales y gerencias regionales. Está en relación con la RM. N° 468-2011/MINSA, en donde se autoriza el documento técnico Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.

## **Limitaciones:**

**Generalización de los Resultados:** Este trabajo se centra en el centro de salud San Andrés de la dirección subregional de salud de Cutervo, en el departamento de Cajamarca, Perú. Esto significa que los resultados obtenidos pueden no ser representativos de otras organizaciones de salud en el país o en otros países. La situación específica de este centro de salud puede diferir significativamente de otros contextos.

**Sesgo en las Respuestas:** La información recopilada a través de cuestionarios y entrevistas puede verse afectada por la percepción personal de los colaboradores. Esto puede llevar a sesgos en las respuestas, ya que cada individuo tiene su propia perspectiva y experiencias.

**Influencia de Factores Externos:** Cambios en el ambiente de trabajo o en la organización pueden afectar al clima y a la motivación de los colaboradores.

**Falta de Seguimiento a Largo Plazo:** Al ser un estudio puntual, la ausencia de seguimiento a largo plazo dificulta evaluar la efectividad de las medidas correctivas propuestas. Sin seguimiento, no se puede determinar si los cambios implementados tuvieron un impacto sostenible

## **Aspectos éticos:**

Se garantizará el anonimato de las personas entrevistadas mediante la protección de su identidad.

## MARCO TEORICO

### Antecedentes del problema

Iskandar AS, et al<sup>32</sup>; en un estudio realizado en el Hospital Sawerigading de la ciudad de Palopo, Sulawesi del Sur, Indonesia, investigaron el impacto del clima organizacional y la motivación laboral en el rendimiento de los empleados. La investigación de tipo cuantitativo contó con una muestra de 194 empleados, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, mediante la fórmula de Slovin. Los datos fueron recopilados mediante cuestionarios y se analizaron utilizando regresión lineal múltiple con el apoyo del software SPSS. Los hallazgos del estudio revelaron que tanto el clima organizacional como la motivación laboral influyen positiva y significativamente en el rendimiento de los trabajadores. El análisis mostró un coeficiente de determinación ajustado ( $R^2$ ) del 72.2%, lo que sugiere que estas variables explican el 72.2% de la variación en el rendimiento de los trabajadores. Estos resultados sugieren que mejorar el clima organizacional y aumentar la motivación laboral en el Hospital Sawerigading podría contribuir a un mejor desempeño de los empleados y, en última instancia, a una mejor calidad de atención al paciente.

Coria-Lorenzo, et al<sup>33</sup>; en su estudio "Aproximación Teórica al Plan de Mejora y Clima Organizacional; Caso Sector Salud: Municipio de Chimalhuacán" tuvo como objetivo mejorar el clima organizacional en el área de consulta externa del Centro de Salud Comunitario del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México. Los hallazgos del estudio, realizado en esta institución, revelaron un clima organizacional deficiente. Se observó que el 61% de las asistentes de médicos familiares no se sentía comprometido con la institución, el 64% percibía una comunicación inadecuada entre jefes y subordinados, y el 69% consideraba que no existía un trabajo en equipo efectivo. Los autores interpretan estos resultados como un indicador de la falta de motivación intrínseca y de un liderazgo que no promueve el empoderamiento y la participación. Para llevar a cabo la investigación, se utilizó una metodología cualitativa con un diseño descriptivo, que incluyó un cuestionario de 10 preguntas cerradas para medir el clima organizacional. El cuestionario abordó aspectos clave como compromiso, objetivos, recursos, comunicación, seguridad e higiene, reconocimiento y trabajo

en equipo. Los resultados obtenidos se analizaron para identificar áreas de oportunidad, lo que llevó a la implementación de un plan de mejora basado en las teorías motivacionales de Frederick Herzberg y Douglas McGregor (Teoría X y Teoría Y). A partir del sexto mes de la implementación del plan, se observó una mejora significativa en el clima organizacional. Se registró un aumento del 8.75% en la comunicación, del 10.5% en la motivación y del 12.75% en el trabajo en equipo. Estos resultados son interpretados como evidencia de que la aplicación de estrategias motivacionales, como el reconocimiento público, el empoderamiento y la comunicación efectiva, puede generar un cambio positivo en el clima organizacional. Entre los beneficios observados se incluyen un mayor compromiso y motivación de las asistentes, una comunicación más efectiva entre jefes y subordinados, una mejora en el trabajo en equipo y un servicio de mayor calidad a la comunidad.

Rodrigues Júnior, et al<sup>34</sup>; evaluó el clima organizacional de un hospital en Brasil a través de una investigación cuantitativa aplicada a los empleados de la institución. Utilizando dos cuestionarios aplicados a 19 colaboradores, los investigadores describieron el perfil de los empleados y sus percepciones respecto a diversas situaciones propuestas. Los resultados indicaron que el hospital posee un clima organizacional positivo, con un 75,4% de los empleados satisfechos y motivados en su trabajo. Además, se observó que el 66,2% de los empleados perciben una buena comunicación dentro de la organización, y el 58,8% expresaron una percepción positiva sobre el liderazgo. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como las oportunidades de promoción, con un 28,9% de los empleados parcialmente satisfechos, la carga horaria y la sobrecarga de trabajo, donde el 26,3% de los empleados manifestaron sentirse sobrecargados. Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar las áreas de insatisfacción para mejorar aún más la satisfacción y productividad de los empleados. La percepción de falta de oportunidades de promoción, la sobrecarga de trabajo y la carga horaria excesiva impactan negativamente la motivación y la satisfacción laboral. La falta de oportunidades de desarrollo profesional genera frustración y desilusión, mientras que la sobrecarga de trabajo impacta en la salud física y mental, generando estrés y agotamiento. Es fundamental que la institución aborde estas áreas de mejora para construir un

clima laboral que fomente la motivación, la satisfacción y el compromiso del personal, incrementando así la productividad y la calidad de atención médica.

Vílchez Guerrero et al<sup>35</sup>; estudiaron la relación entre el clima organizacional y la motivación intrínseca del personal profesional de salud del Hospital Regional José Cayetano Heredia de Piura. Utilizando un método de investigación cuantitativo, transversal y correlacional, con un diseño no experimental. Se aplicaron encuestas a 44 trabajadores del hospital, quienes completaron cuestionarios validados por expertos, obteniendo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,901. Los hallazgos del estudio mostraron que el 70,5% del personal piensa que se tiene un clima organizacional favorable y una motivación media. Además, se observó una relación débil entre el clima organizacional y las dimensiones de motivación, regulación introyectada y regulación identificada. Sin embargo, se encontró una relación débil positiva entre el clima organizacional y la motivación intrínseca, rechazando la hipótesis alternativa y aceptando la nula, concluyendo que hay una relación significativa entre ambos factores en el periodo estudiado. Estos hallazgos sugieren que un clima laboral positivo puede contribuir a una mayor motivación intrínseca en los profesionales de la salud, lo cual, a su vez, repercutirá en la calidad de los servicios de salud que reciben los pacientes.

Llatas Fernández <sup>36</sup> analizó la relación entre la motivación y el clima laboral en el Departamento de Medicina del Hospital Regional Docente "Las Mercedes" de Chiclayo, Perú. El estudio, de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental transeccional, evaluó a 28 profesionales médicos mediante dos cuestionarios: el MBM de Marshall Sashkin para la motivación y el CL-SPC de Sonia Palma para el clima laboral. Los resultados revelaron que el 56.25% del personal se encuentra medianamente motivado, con niveles bajos en necesidades de protección y seguridad (46.43%) y medianos en las demás dimensiones. El clima laboral general se considera medianamente favorable (48.57%), con una percepción muy desfavorable (64.29%) en realización personal. Se encontró una correlación positiva débil y significativa ( $r=0.125$ ) entre la motivación y el clima laboral, así como en las dimensiones del clima laboral,

especialmente en realización personal ( $r=0.241$ ), involucramiento ( $r=0.115$ ), supervisión ( $r=0.277$ ), comunicación ( $r=0.071$ ) y condiciones laborales ( $r=0.040$ ). El estudio recomienda la implementación de planes de mejora en incentivos, formación, integración del personal y evaluación de recursos para mejorar el clima laboral y la motivación.

Acosta KM<sup>37</sup>; estudió la relación entre el clima organizacional y la motivación del personal de enfermería en el Hospital Hermilio Valdizán. El método empleado fue cuantitativo, utilizando un diseño no experimental y un enfoque descriptivo-correlacional de tipo transversal. El grupo de estudio incluyó 45 enfermeras que trabajaban en el servicio de emergencia. Se emplearon cuestionarios para medir las variables de clima organizacional y motivación, obteniendo altos coeficientes de confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.933 y 0.943, respectivamente). Se llevaron a cabo análisis de datos utilizando el programa SPSS v24, utilizando estadísticas descriptivas e inferenciales. Los resultados mostraron una evaluación positiva considerable entre las variables (Rho de Spearman de 0.802,  $p<0.005$ ). Se concluyó que hay una relación significativa entre el clima organizacional y la motivación de los licenciados de enfermería, evidenciando que un mejor clima organizacional se asocia con mayores niveles de motivación entre los trabajadores.

Regalado Villegas D<sup>38</sup>; investigó la influencia del clima organizacional en el compromiso laboral en el hospital San Bartolomé, Lima. Se trató de un estudio con un enfoque no experimental, transversal y correlacional causal, en el que participaron 254 trabajadores de la salud entre médicos y licenciados en enfermería. Mediante la aplicación de cuestionarios tipo escala de Likert y el uso de estadísticos descriptivos y el modelo de regresión logística ordinal, se encontró que el 26% de los profesionales percibió que el clima organizacional era débil, mientras que el 65.7% lo consideró fuerte y el 8.3% muy fuerte. En relación al compromiso laboral, el 25.6% lo percibió como muy bajo, el 62.6% como medio y el 11.8% como alto. Los resultados demostraron que el clima organizacional impacta positivamente sobre el compromiso laboral de los trabajadores de enfermería del Hospital Nacional San Bartolomé.

Garces, et al<sup>39</sup>; investigó la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en el profesional de enfermería de un hospital en Lima. La investigación, de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional no causal, involucró a 133 enfermeros que laboran en planilla en dicho hospital. Utilizando dos cuestionarios basados en la Teoría de Litwin y Stringer para evaluar el clima organizacional y en la teoría de McClellan para medir la motivación laboral, los resultados mostraron que el 66.2% de los profesionales perciben el clima organizacional con un nivel alto y el 75.2% reporta un alto nivel de motivación laboral. Sin embargo, se concluyó que no existe una relación significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral ( $r = 0.160$ ,  $p > 0.05$ ), lo que sugiere que otros factores podrían estar influyendo en la motivación del personal. Estos hallazgos resaltan la complejidad de la relación entre el clima organizacional y la motivación, indicando que, aunque el clima organizacional sea percibido como positivo, no necesariamente se traduce en una mayor motivación laboral, subrayando la necesidad de investigar otros factores que puedan estar influyendo en la motivación de los colaboradores.

Burga Vásquez, et al<sup>40</sup>; investigaron la incidencia del clima organizacional en la motivación de los colaboradores del Hospital Clínico Provida S.A.C. en Perú durante el 2017-2018. Se empleó un diseño cuantitativo no experimental de tipo correlacional, encuestando a la totalidad de los 61 colaboradores del hospital utilizando la Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo (2004) y la escala de motivación en el trabajo R-MAWS de Gagné y otros (2010). Los resultados mostraron una correlación altamente significativa ( $r=0,846^{**}$ ,  $p<0,01$ ) entre el clima organizacional y la motivación de los colaboradores. Se encontró una correlación altamente significativa también con las dimensiones de a-motivación ( $r=0,700^{**}$ ,  $p<0,01$ ) y regulación introyectada ( $r=0,725^{**}$ ,  $p<0,01$ ). Las dimensiones de regulación externa ( $r=0,554^{**}$ ,  $p<0,01$ ), regulación identificada ( $r=0,683^{**}$ ,  $p<0,01$ ) y motivación intrínseca ( $r=0,642^{**}$ ,  $p<0,01$ ) presentaron una relación positiva moderada. El estudio concluye que a mejor clima organizacional percibido por los colaboradores, mayor será su motivación para realizar sus labores. Las áreas de mejora se centran en la implementación de planes de

desarrollo profesional, la rotación del personal, la comunicación de objetivos y la creación de sistemas de reconocimiento y retroalimentación.

Sánchez Cueva CY, et al<sup>41</sup> investigaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud en tiempos de COVID-19 en el Hospital Distrital Santa Isabel. La investigación fue de tipo aplicativo, no experimental y descriptivo correlacional, con un diseño de corte transversal, involucrando a 50 profesionales de la salud asistenciales. Utilizando los cuestionarios del Ministerio de Salud del Perú (MINSA) para clima organizacional (2011) y satisfacción laboral (2002), se encontró una relación significativa a nivel intermedio directo entre ambas variables, con un valor de Pearson de 0.347 y una significancia de  $p=0.014$ . Los resultados indicaron que el 80% del personal percibía un clima organizacional "por mejorar" y el 72% se sentía "ni satisfecho ni insatisfecho" con su labor. Las dimensiones del clima organizacional evaluadas fueron potencial humano, diseño organizacional y cultura de la organización. En términos específicos, el 66% del personal evaluó el potencial humano como "por mejorar", el 92% consideró que el diseño organizacional necesitaba mejoras, mientras que el 56% vio la cultura organizacional como "saludable". Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar las áreas de mejora identificadas para elevar la satisfacción y motivación laboral del personal de salud en contextos de alta presión como la pandemia de COVID-19.

## **BASES TEORICAS**

### **Clima organizacional:**

Para determinar el Clima Organizacional, partimos de la teoría general de sistemas, que representa un cambio significativo en las teorías sobre las organizaciones. Antes, se concebían como sistemas cerrados, pero ahora se consideran sistemas abiertos. Esta perspectiva enfatiza la relación estrecha entre la empresa y su ambiente, no únicamente en términos del medio exterior, sino también en las interacciones dentro de la organización. Ahora se considera la organización como un entorno que influye en las conductas individuales y colectivas<sup>42</sup>.

Las diferentes perspectivas sobre clima organizacional varían según los enfoques y metodologías de evaluación utilizados por los expertos e investigadores que han estudiado este tema. Pucheu y Chiang et al<sup>43</sup>. Citan a diversos autores entre ellos podemos mencionar a Francis Cornell, Argyris, McGregor, Forehand y Gilmer, McClelland y Atkinson, Litwin y Stringer, Campbell y colaboradores, Schneider y Hall, Gibson y colaboradores.

Cornell<sup>44</sup> define el clima organizacional como una mezcla de sentimientos o percepciones que los individuos tienen dentro de una organización con respecto a sus funciones, en relación con sus colegas.

Argyris<sup>45</sup> argumenta que es esencial que en la organización exista un ambiente de relaciones interpersonales caracterizada por la confianza, la sinceridad y la tranquilidad. Este entorno permite reconocer la existencia del conflicto, lo que posibilita su identificación y la implementación de acciones necesarias para resolverlo.

Sells<sup>46</sup> señala que el entorno interior de la institución afecta la conducta de sus miembros. Esta influencia depende de cómo perciben los individuos su entorno y aceptan las restricciones sociales y culturales presentes. Por otro lado, McGregor<sup>47</sup> enfatiza el clima psicológico de las relaciones en las instituciones. Lo define en función de las expresiones resultantes de desempeñar roles gerenciales.

Forehand y Gilmer<sup>48</sup> sostienen que el clima organizacional tiene múltiples dimensiones y se compone de una serie de atributos que representan a la institución, la distinguen de otras y se mantienen a lo largo del tiempo. Estas características afectan la conducta de los integrantes de la institución. McClelland y Atkinson<sup>49</sup> analizan cómo las aspiraciones sociales, como el deseo de alcanzar metas, tener influencia y sentirse parte de un grupo, influyen en la conducta personal. Estas motivaciones, pueden afectar en la interpretación del clima organizacional.

Campbell<sup>50</sup> sostiene que el clima organizacional se compone de un conjunto de características únicas para cada institución. Estos atributos se pueden inferir a partir de la interacción de la organización con sus miembros y con el entorno. Schneider y Hall<sup>51</sup> definen el clima organizacional como un conjunto de impresiones generales que las personas tienen sobre el entorno interno de la organización. Este clima resulta de la interrelación entre las cualidades individuales y la propia organización. Litwin y Stringer<sup>52</sup>, describen el clima organizacional como una cualidad en cierta medida constante que delimita el entorno interior de toda organización. Este clima es vivido por todos los integrantes de la organización e influye en sus conductas. Además, señalan que el clima se relaciona con las impresiones subjetivas generadas por el sistema formal, la manera de trabajo de los administradores y otros elementos del entorno laboral importantes. Estos efectos influyen en las mentalidades, convicciones, principios y objetivos de los individuos que laboran en la entidad.

Mientras tanto, Brunet<sup>53</sup> destaca que el clima organizacional involucra las siguientes variables fundamentales: a) Variables del medio: estas incluyen aspectos como el tamaño, la estructura de la organización y la gestión de recursos humanos. Estas variables se encuentran externas al trabajador; b) Variables personales: Aquí se consideran la aptitud, actitudes y motivaciones individuales de los empleados, y c) Variables resultantes: estas se refieren a resultados observables, y son la satisfacción y la productividad. Estas variables están influenciadas tanto por las variables del medio como por las variables personales.

Robbins & Judge<sup>54</sup> mencionan que el Clima Organizacional es un entorno formado por organizaciones y aspectos externos que podrían afectar el desempeño. Álvarez<sup>55</sup> define el clima organizacional como la percepción que los individuos tienen sobre las actitudes, valores, normas y emociones que existen o están relacionados con la entidad en la que están involucrados. Además, señala que el clima es consecuencia de la relación entre los motivos individuales, las recompensas proporcionadas por las instituciones y las expectativas generadas en la relación. Además, indican que el clima organizacional se conforma de atributos los cuales definen a esa organización y la distinguen del resto, al mismo tiempo que afectan la conducta de los individuos participantes en dicha organización.

Según los estudios sobre clima organizacional, existen diversas perspectivas. Un modelo muy destacado, fruto de múltiples estudios y empleado para evaluación y estudio es la teoría de Rensis Likert<sup>56</sup> del clima organizacional. Esta teoría se basa en tres clases de variables: a) Variables causales: Son modificables o es posible agregarse otros elementos por parte de los integrantes de la institución. Se definen como variables independientes; b) Variables intermedias: Muestran la condición interna de la organización y se manifiestan a través de los comportamientos individuales. Incluyen la motivación, la actitud(es), el rendimiento, la comunicación y toma de decisiones; c) Variables finales: Se originan como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Son dependientes y representan los resultados que la institución alcanza, como la efectividad, la eficacia y productividad. La interacción de dichas variables da lugar a dos tipos de clima organizacional, que abarcan desde un clima autoritario hasta uno participativo. En contraste, el modelo teórico de Litwin y Stringer<sup>57</sup> propone que existe nueve dimensiones que analizan el clima en una organización específica: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad.

## **Dimensiones del clima organizacional:**

**Liderazgo:** Es el poder ejercido por determinados individuos, en especial los líderes, sobre las acciones de otros para alcanzar logros. No sigue un esquema fijo, ya que varía según numerosas circunstancias presentes en el entorno social, como valores, normas y procedimientos, y también es coyuntural<sup>1</sup>.

**Innovación:** Es la disposición de una institución para probar nuevas ideas y modificar sus métodos de trabajo <sup>1</sup>.

**Recompensa:** Es la medida en que la institución prefiere utilizar premios en vez de sanciones. Puede crear un clima positivo, si y solo si se incentive al colaborador a realizar su trabajo de manera óptima y, si no lo realiza adecuadamente, se le motive a progresar a mediano plazo en lugar de castigarlo<sup>1</sup>.

**Confort:** Acciones realizadas por la gerencia para establecer un entorno físico saludable y agradable<sup>1</sup>.

**Estructura:** Refleja la percepción de los integrantes de una institución sobre la cantidad de normas, procesos, formalidades y otras restricciones que enfrentan en el desempeño de su labor. Mide el grado en que la institución prioriza la burocracia frente a un entorno laboral libre, no formal y flexible<sup>1</sup>.

**Toma de decisiones:** Analiza los datos disponibles y es utilizado en las decisiones internas de la institución, además de incluir la participación de los colaboradores en este proceso <sup>1</sup>.

**Comunicación:** Se enfoca en los sistemas de comunicación al interior de la institución y la sencillez con la que los trabajadores pueden transmitir sus inquietudes, quejas o reclamos a la dirección<sup>1</sup>.

**Remuneración:** Se centra en cómo se compensa a los trabajadores <sup>1</sup>.

**Identidad:** Se refiere al sentido de pertenencia a la institución y la percepción de ser un miembro valioso del equipo. En general, implica sentir que los objetivos individuales están alineados con los de la organización<sup>1</sup>.

**Conflicto y cooperación:** Alude al grado de colaboración entre los colaboradores en su institución y al respaldo material y humano que obtienen de la entidad<sup>1</sup>.

**Motivación:** Son las circunstancias las cuales impulsan a los colaboradores a trabajar con mayor o menor intensidad en su institución <sup>1</sup>.

### **Motivación.**

Santrock<sup>58</sup> define la motivación como una serie de procesos mentales, físicos y emocionales que determinan cómo una persona actúa y se comporta en una situación específica. Es la energía que impulsa al individuo a accionar con particular intensidad y dirección.

Newstrom et al<sup>59</sup>; desde el enfoque de la conducta humana, argumentan que los colaboradores en un principio se esfuerzan por cubrir sus necesidades básicas de existencia (como la remuneración, las condiciones de trajo y la estabilidad en el empleo). Luego, se enfocan en las necesidades de relación, buscando comprender a sus superiores y subordinados. Finalmente, se centran en las necesidades de desarrollo y crecimiento personal, lo que fortalece su autoestima. Para Stoner<sup>60</sup> la motivación es una cualidad de la mente que abarca los elementos que influyen en la conducta y la mantienen. En otras palabras, la motivación es lo que estimula a los individuos a funcionar y actuar de cierta manera.

James A. Stoner y R<sup>61</sup>, proporcionan una definición de la motivación como “los elementos que provocan, orientan y sostienen el comportamiento humano hacia una dirección particular y comprometida. Pinillos<sup>62</sup> describe la motivación como “la fuerza impulsora del comportamiento”, es decir, los elementos o causas internas que impulsan a la acción. Esta definición resalta la importancia de los impulsos internos en la conducta humana y cómo estos influyen en nuestras acciones y decisiones.

Desde Robbins<sup>63</sup>, se entiende la motivación en el trabajo como la predisposición de esforzarse al máximo para alcanzar los objetivos de la institución, influenciado por la satisfacción de necesidades personales. En

otras palabras, la motivación laboral impulsa a los trabajadores a trabajar arduamente para cumplir los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que consideran sus propias necesidades y deseos.

Koontz y Weihrich<sup>64</sup> destacan que la motivación abarca una variedad de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas análogas. Cuando decimos que los gerentes motivan a sus colaboradores, nos referimos a que están llevando a cabo acciones con la esperanza de complacer las necesidades y anhelos, induciendo así a los colaboradores a comportarse de una forma específica.

El psicólogo McClelland<sup>65</sup> define la motivación individual como la búsqueda de satisfacción de tres necesidades fundamentales: logro, poder y afiliación. Estas necesidades influyen en el comportamiento humano y pueden impulsar a las personas a actuar de ciertas maneras para satisfacer sus deseos y aspiraciones. Chiavenato<sup>66</sup> define la motivación como “el producto de la interrelación entre el individuo y el ambiente que lo rodea”. En otras palabras, la motivación surge de la interacción entre las cualidades individuales y el medio en que se desenvuelve, lo que influye en su comportamiento y decisiones.

Según Pernalette<sup>67</sup>, la motivación es fundamental en el ámbito organizacional, ya que está estrechamente vinculada al rendimiento de los individuos, su satisfacción y la productividad de la organización. Esto ha hecho que la motivación sea un asunto principal en el análisis del Comportamiento Organizacional. A pesar de esto, existen diversas definiciones y explicaciones sobre este fenómeno que abarcan una amplia gama de posibilidades.

Woofokl<sup>68</sup> explica que la motivación es una condición interior que impulsa, orienta y sostiene el comportamiento. En otras palabras, la motivación es lo que nos empuja a realizar determinadas acciones para lograr nuestros objetivos o satisfacer nuestras necesidades.

Desde la perspectiva de González<sup>69</sup>, la motivación se describe como una serie de procesos mentales interconectados que involucran una actividad neurológica superior y que representan la realidad externa mediante el

estado interno de la persona. La motivación juega un papel activo y con cierta autonomía en la formación de la personalidad. Además, está en constante cambio y se ve influenciada por la interacción con el entorno, los objetos y estímulos externos. Su objetivo es satisfacer las necesidades del individuo, regulando la dirección y la intensidad de su comportamiento.

No obstante, en la perspectiva de Frederick Herzberg<sup>70</sup>, experto en trabajo y gestión de empresas, se entiende la motivación como el producto determinado por dos elementos: factores de motivación o intrínsecos y factores de higiene o extrínsecos.

### **Teorías de la Motivación**

Entre las teorías más conocidas sobre la motivación se encuentran la teoría de Jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría de X y Y de Mc Gregor, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, la Teoría de necesidades de McClelland y la Teoría del aprendizaje social de Bandura. En el presente estudio se abordará la teoría de motivación de Herzberg.

### **Teoría de los dos Factores (Motivación e Higiene) de Frederick Herzberg**

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg<sup>71</sup>, quien subraya que el grado de rendimiento en los individuos depende del nivel de satisfacción en el entorno laboral.

Dicha teoría se enfoca en identificar los factores internos, como logros, reconocimiento, responsabilidad y ascensos, que influyen en la motivación de los empleados, así como en los factores externos, como las condiciones laborales, la política de la organización y las relaciones personales<sup>71</sup>;

a) Factores extrínsecos o de higiene: se relacionan con el contexto del trabajo y el ambiente laboral. No motivan en sí mismos, pero su ausencia puede generar insatisfacción. De satisfacerse no aseguran que una motivación que se convierta en esfuerzo y energía para alcanzar resultados. Sin embargo, si no se cumplen, generan insatisfacción<sup>71</sup>.

b) Factores intrínsecos o motivadores: son aquellos que se relacionan directamente con la tarea en sí misma. Su existencia o inexistencia decidirá si las personas se sienten motivados o no. En otras palabras, estos factores están conectados con la satisfacción personal y al sentido de logro que las personas experimentan en su labor<sup>71</sup>.

De acuerdo con García y Merino<sup>72</sup>, la teoría de la motivación-higiene busca encontrar un balance adecuado entre las condiciones de higiene y las motivacionales en el entorno laboral. Según esta teoría, las condiciones de higiene inadecuadas pueden generar sensaciones de descontento laboral en las personas. Por lo tanto, mejorar las condiciones del ambiente de trabajo es esencial para garantizar la felicidad de los empleados;

### **Factores extrínsecos o de higiene**

Política y dirección de la empresa.

se refiere a las normas, procedimientos, decisiones y estilos de gestión adoptados por la organización. Estos factores incluyen cómo se manejan las reglas internas, las políticas de recursos humanos, la comunicación entre los niveles jerárquicos, y el enfoque general de la alta dirección hacia la gestión y operación de la empresa. Su adecuación o inadecuación puede influir significativamente en la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores<sup>71</sup>.

Supervisión. Es cualquier acto dirigido a controlar o examinar la labor realizada por otra persona. Esta supervisión se lleva a cabo dentro de los límites de la competencia y habilidades de la persona que supervisa, con el objetivo de brindar apoyo en el trabajo según corresponda<sup>71</sup>.

Relaciones con el supervisor. Se refiere a la calidad y naturaleza de las interacciones entre los empleados y sus supervisores o jefes. Esto incluye aspectos como la comunicación, el apoyo recibido, el respeto mutuo, y el trato justo. Relaciones positivas con el supervisor pueden contribuir a la satisfacción laboral, mientras que relaciones negativas pueden generar insatisfacción y descontento en el entorno de trabajo<sup>71</sup>.

Condiciones de trabajo. Se refiere a las circunstancias del entorno laboral, como la iluminación, ventilación, ruido, espacio disponible en el lugar de trabajo, carga labora, recursos disponibles y la seguridad en el lugar de trabajo. Los aspectos del entorno de trabajo de las organizaciones deben proporcionar estabilidad y seguridad a fin de generar un ambiente profesional positivo y satisfactorio para los individuos<sup>71</sup>.

Salario/remuneración. Es la compensación obtenida a cambio de la labor efectuada en una institución. A ello se añaden comisiones, pagos por movilidad y otros beneficios<sup>66</sup>. Los sueldos que perciben los colaboradores de la salud representan la compensación por el tiempo y trabajo invertido en el servicio a los usuarios<sup>73</sup>.

Relaciones interpersonales. Se refieren a las interrelaciones entre los líderes y los colaboradores dentro de una empresa. Se destaca la importancia de la comunicación en estas relaciones, donde los empleados deben recibir la información necesaria para satisfacer sus necesidades, al mismo tiempo que los líderes deben estar al tanto de lo que ocurre en la organización a través de la comunicación de los empleados<sup>66</sup>.

### **Factores motivacionales o intrínsecos**

Se consideran los siguientes indicadores:

Logro. Se refiere al sentimiento experimentado por una persona luego de completar un trabajo con éxito. Este sentimiento de logro puede surgir tanto de resolver un problema como de los resultados obtenidos en el trabajo realizado a lo largo del día laboral. En resumen, el logro está relacionado con la satisfacción personal y la sensación de haber alcanzado un objetivo o superado un desafío<sup>71</sup>.

Reconocimiento. Se trata de la demostración de aprecio que un jefe o superior realiza hacia los empleados. Este reconocimiento puede darse en

diferentes situaciones, como en público, en el seno de la empresa o durante reuniones de trabajo, utilizando cartas de mérito o escritos formales como resoluciones, con el propósito de valorar el esfuerzo y logros que contribuyeron al desarrollo de la organización. Aunque los gestos de reconocimiento pueden variar, algunos incluyen premios tangibles, mientras que otros se limitan a palabras de elogio<sup>71</sup>.

El trabajo mismo. Se refiere a cómo las personas perciben su labor y cómo influye en sus emociones. Algunos lo ven como atractivo, creativo, desafiante y variado, lo que genera sentimientos positivos. Por otro lado, hay quienes experimentan el trabajo como rutinario, sofocante y muy difícil, lo que puede generar emociones negativas. La percepción individual del trabajo puede afectar significativamente la satisfacción laboral y la motivación<sup>71</sup>.

Responsabilidad. La responsabilidad implica llevar a cabo acciones conscientemente y asumir las consecuencias de las mismas de manera positiva y completa, con el objetivo de contribuir al futuro. En el ámbito laboral, la responsabilidad en las organizaciones consiste en la capacidad de los empleados de cumplir con sus tareas de forma personal o colectiva. En el sector de la salud, la responsabilidad es esencial tanto a nivel personal como grupal, ya que la atención a los usuarios requiere un alto grado de compromiso para garantizar su satisfacción<sup>71</sup>.

Crecimiento y ascenso. Se refiere a las oportunidades que la institución brinda a sus empleados para su progreso profesional y personal. Esto incluye la posibilidad de adquirir nuevas habilidades, asumir mayores responsabilidades, avanzar a posiciones de mayor autoridad y recibir reconocimiento por sus logros. El crecimiento y ascenso son cruciales para mantener la motivación, ya que los empleados que ven un camino claro para su desarrollo dentro de la organización tienden a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo<sup>71</sup>.

## **Hipótesis:**

### **Hipótesis de investigación (Ha)**

El Clima organizacional se relaciona positivamente con la motivación de los colaboradores del Centro de Salud San Andrés de la Dirección subregional de Salud de Cutervo, Región Cajamarca, periodo octubre 2023 a setiembre 2024.

### **Hipótesis Nula (Ho)**

El clima organizacional no se relaciona positivamente con la motivación de los colaboradores del Centro de Salud San Andrés de la Dirección Subregional de Salud de Cutervo, Región Cajamarca, periodo octubre 2023 a setiembre 2024.

### Operacionalización de variables

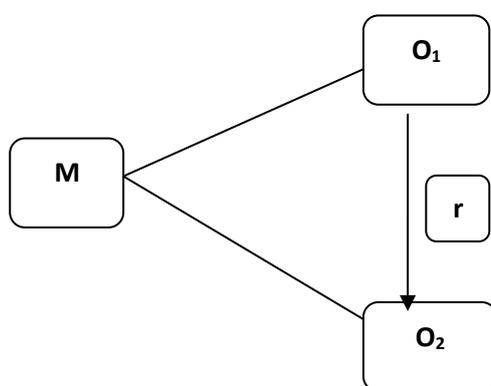
VARIABLE	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	Proceso que demanda liderazgo, trabajo en equipo, planificación, creatividad e innovación que conlleve a tomar decisiones en forma autónoma y proactiva.	Se considera como medición tres dimensiones y una evaluación final de: Buena Regular Mala	Potencial humano	Liderazgo Innovación Recompensa Confort	Ordinal
			Diseño organizacional	Estructura organizacional Toma de decisiones Comunicación organizacional	Ordinal
			Cultura organizacional	Identidad Conflicto y cooperación Motivación	Ordinal

VARIABLE	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Motivación	Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Se considera como medición dos dimensiones y una evaluación final de: Buena Regular Mala	Factores extrínsecos	- Política de la empresa - Supervisión - Relación con el supervisor - Condiciones de trabajo - Salario - Relaciones interpersonales	Ordinal
			Factores intrínsecos	- Logro Reconocimiento - Trabajo en si - Responsabilidad - Crecimiento y ascenso	Ordinal

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### Diseño de investigación

Esta investigación es correlacional transversal-causal. Su objetivo es establecer relaciones entre variables medidas en una muestra en un único momento del tiempo. A diferencia de los diseños experimentales, no se manipulan intencionalmente variables independientes. En cambio, se observan fenómenos en su entorno natural para su posterior análisis:



Donde:

“M” = Muestra (colaboradores del Centro de Salud San Andrés)

“O<sub>1</sub>” = Variable 1: Clima organizacional

“r” = Relación de causalidad de las variables: influencia

“O<sub>2</sub>” = Variable 2: Motivación

Claro, puedo parafrasear esa información. Aquí tienes una versión más concisa:

Este diseño de investigación se utiliza para identificar la relación entre dos variables, específicamente para determinar si existe una conexión entre el clima organizacional y la motivación.

### Unidad de estudio

Colaboradores del Centro de Salud San Andrés de la Dirección subregional de Salud de Cutervo, Región Cajamarca. 2024.

## **Población**

Se consideró un total de 27 colaboradores del Centro de Salud San Andrés de la Dirección subregional de Salud de Cutervo, Región Cajamarca.

## **Muestra**

Se tiene en cuenta el mismo número de colaboradores considerados en la población.

## **Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas utilizando un cuestionario diseñado para medir el clima organizacional. El cuestionario utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde “totalmente en desacuerdo” se representa con 1, “totalmente de acuerdo” con 5, “en desacuerdo” con 2, “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con 3 y “de acuerdo” con 4.

El instrumento constó de dos partes:

1. **Datos generales:** Esta sección abordó aspectos como la edad, sexo, grupo ocupacional, profesión, condición laboral, tiempo trabajando en el hospital y en el puesto actual.
2. **Enunciados:** La segunda parte del cuestionario evaluó 11 dimensiones del clima organizacional:
  - **Liderazgo:** Preguntas 1, 4, 9, 25, 29.
  - **Innovación:** Preguntas 6, 22, 44, 50, 52.
  - **Recompensa:** Preguntas 16, 20, 36, 39, 41.
  - **Confort:** Preguntas 19, 42, 51.
  - **Estructura organizacional:** Preguntas 2, 8, 24, 26, 27, 38, 48.
  - **Toma de decisiones:** Preguntas 3, 30, 45.

- **Comunicación organizacional:** Preguntas 12, 14, 32, 33, 34.
- **Remuneración:** Preguntas 18, 37, 53, 54, 55.
- **Identidad:** Preguntas 10, 11, 13, 23, 31.
- **Conflicto y cooperación:** Preguntas 5, 15, 21, 35, 40, 43.
- **Motivación:** Preguntas 7, 17, 28, 46, 47, 49.

El cuestionario fue desarrollado por un comité técnico de clima organizacional, validado por expertos mediante focus group para evaluar la claridad de los enunciados<sup>1</sup>. Además, se midió la fiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo valor cercano a 1 indica que la información obtenida con este instrumento es confiable<sup>1</sup>.

### **Cuestionario de Motivación Herzberg:**

Se basa en los planteamientos teóricos de Frederick Herzberg y utiliza la técnica de Likert. Este cuestionario consta de 34 ítems diseñados para medir los factores motivacionales y de higiene propuestos por el autor, así como el nivel general de motivación.

Los profesionales médicos completaron los cuestionarios de motivación utilizando una escala de Likert, seleccionando el nivel que mejor reflejara su opinión.

La evaluación del cuestionario de motivación se realizó siguiendo estos pasos:

#### **1. Calificación de ítems:**

- Cada ítem se calificó en cinco categorías:
  - Totalmente en desacuerdo = 1 punto.
  - En desacuerdo = 2 puntos.
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3 puntos.
  - De acuerdo = 4 puntos.
  - Totalmente de acuerdo = 5 puntos.

## 2. Dimensiones evaluadas:

- Se evaluaron dos dimensiones:
  - **Factores extrínsecos:** Incluye aspectos como la política de la empresa, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo y el salario.
  - **Factores intrínsecos:** Incluye elementos como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento y ascenso.

## 3. Evaluación global:

- Se sumaron los puntos obtenidos por cada profesional.
- Se compararon los puntajes con la siguiente escala de calificación para determinar el nivel de desempeño laboral:
  - **Bajo Nivel de Motivación:** Puntaje entre 34 y 79 puntos.
  - **Nivel Medio de Motivación:** Puntaje entre 80 y 125 puntos.
  - **Alto Nivel de Motivación:** Puntaje entre 126 y 170 puntos.

## Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se realizará encuestas a los colaboradores de la muestra, los cuales permitieron obtener datos acerca del clima organizacional y la motivación en el Centro de Salud San Andrés. Posteriormente se realizó la observación en la institución donde laboran sobre cómo se relaciona el clima organizacional con la motivación, registrando los resultados.

En esta fase se procede a organizar los datos recopilados de la población estudiada durante el trabajo de campo, los cuales están dispersos y desordenados. Para este propósito, se empleó la estadística descriptiva, utilizando la media y la desviación estándar, así como la estadística no paramétrica, como la prueba de Chi cuadrado, con el objetivo de establecer una relación entre el clima organizacional y la motivación laboral, con un

nivel de significancia del 5% ( $\alpha = 5\%$ ). Los datos se presentarán de forma numérica y visual, apoyados por herramientas informáticas. La distribución de chi cuadrado abarca una amplia variedad de distribuciones, cada una correspondiente a un determinado grado de libertad. A medida que aumentan los grados de libertad, la distribución tiende a ser menos sesgada.

Prueba chi-cuadrada 
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde  $k$ : Número de categorías o clases

$K-m-1$ : grados de libertad donde  $m$  es el número de parámetros a estimar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ministerio de Salud de Perú. Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Lima, Perú: Dirección General de Salud de las Personas, Dirección de Calidad en Salud; [2009].
2. Jauregui K, Louffat E. Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos. 1ra ed. Lima: Pearson Education Peru; 2019.
3. Brown S.P. & Leigh T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, p.81(4);358.
4. Day D. V. & Bedeian A. G. (1991). Predicting job performance across organizations: The interaction of work orientation and psychological climate. *Journal of Management*, pp.17, 589-600.
5. Jaúregui K, Louffat E. Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos. 1ra ed. Lima: Pearson Educación de Perú, S.A.; 2019. 480 p. Capítulo 4, Fundamentos del clima organizacional.
6. Jaúregui K, Louffat E. Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos. 1ra ed. Lima: Pearson Educación de Perú, S.A.; 2019. 480 p. Capítulo 4, Fundamentos del clima organizacional.
7. Jaúregui K, Louffat E. Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos. 1ra ed. Lima: Pearson Educación de Perú, S.A.; 2019. 480 p. Capítulo 4, Fundamentos del clima organizacional.
8. Hellriegel, D. & Slocum, J. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management. Journal*, pp.17, 255-280.
- 9.-García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, pp.42,43-61.

10. Acosta, B. & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera. Un estudio exploratorio. *Revista de investigación en Psicología*, vol. 13, n° 1, pp. 163-172
11. Patterson, M.; Warr, P. & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 77, 193-216.
12. Pritchard, R.D.&Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp.9, 126-146.
13. Campbell, J.P.; Dunnette, M.; Lawler, E.E &Weick,K.J. (1971). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. *Industrial and Labor Relations Review*, vol.24,n°3,p.487.
14. Sotelo Asef JG, Figueroa González EG, Arrieta Díaz D, Solís Ríos R. Clima organizacional en Universidades públicas. *Investigación Educativa*. 2004; 12:1-17. Citado en: Litwin GH, Stringer RA. *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; 1978. p. 3.
15. Likert R. *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill; 1967. Chapter 4, The interdependent, interacting character of effective organizations; p. 60-75.
16. Schneider B. The perceived environment: organizational climate. In: *Redefining Organizations by Means of Multivariate Techniques*. Chicago: University of Chicago Press; 1973. p. 45-68.
17. Moos R, Insel P. Work environment scale: Increase work environment productivity and satisfaction. 2005 [cited 2024 Jul 28]. Available from: <http://www.mindgarden.com/products/wes.htm#ms>.

18. García Solarte M. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuad Adm. 2009;42:43-61. Citado en: Sudarsky J. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América; 1977. p. 51.
19. Griffith, J. (2006). A compositional analysis of the organizational climate performance relation: public schools as organizations. Journal of Applied Social Psychology, pp.36(8), 1848-1880.
20. Cummings, L. & O'Connell, M. (1965). Organizational climates for creativity. Journal of the Academy of Management, vol.8, pp.220-227.
21. Amabile T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Research in organizational Behavior, pp. 10, 123-167, 1988.
22. Edel, R.; García, A. & Casiano R. (2007). Clima y compromiso organizacional. Vol I.
23. Thomas, J. C. (2008). Administrative, faculty and staff perceptions of organizational climate and commitment in Christian Higher Education. Christian Higher Education, pp.7:3, 226-252.
24. Gómez, C.F.,&Rodríguez, J.K.(2001). Teorías de la cultura organizacional. Revista contabilidad y auditoría, pp.111-140
25. Riad, L.; Labib, A. & Nawar, Y. S. (2016). Assessing the impact of organizational climate on employees commitment. The business and Management Review, pp.7(5), 357-364.
26. Taiwo, A. (2010). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. African journal of Business Management, vol.4, n°3, pp.229-307.
27. Robbins, S. P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall; 1996.

28. Atoche, M. Relaciones interpersonales y motivación laboral de los docentes de la I.E Fe y Alegría N° 18, Sullana – Piura. Tesis de grado. Universidad César Vallejo, Perú; 2019.
29. Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral: Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
30. Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. The motivation to work. New York: John Wiley & Sons; 1959. Capítulo 12, Motivación vs. Higiene.
31. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- 32.- Iskandar AS, Iskandar NI, Muhajir MNA, Takdir. El efecto del clima organizacional y la motivación laboral en el desempeño de los empleados en Sawerigading Hospital Palopo. *J Ciencias de la Salud* . 2022;279-285.
- 33.- Coria-Lorenzo MD, Gorostizaga-Herrera A, Castillo-Romero M. Aproximación teórica al plan de mejora y clima organizacional; caso Sector Salud: Municipio de Chimalhuacán. *Mexican J Technol Eng*. 2023;2(2). <https://doi.org/10.61767/mjte.002.2.3544>.
- 34.- Rodrigues Júnior AA, Ribeiro REM. Clima organizacional em uma organização hospitalar. *Rev Gestão Hosp*. 2024;14(2):265-90. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i2.55462>.
- 35.- Vilchez Guerrero GD. Influencia del clima organizacional en la motivación intrínseca del personal de enfermería del Hospital Regional Cayetano Heredia de Piura. Tesis de maestría. Lambayeque (Perú): Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo; 2019. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12893/7578>
- 36.- Llatas Fernández ME. Relación entre la motivación y el clima laboral en el departamento de medicina del hospital regional docente Las

Mercedes de Chiclayo [tesis]. Chiclayo, Perú: Universidad César Vallejo; 2020. 63 p.

37.- Acosta KM. Impacto del clima organizacional y motivación del personal de enfermería de un hospital de salud mental y psiquiatría, 2021. Lima: Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo; 2022. 72 p.

38.- Regalado Villegas D. El clima organizacional y su influencia en el compromiso laboral en el hospital San Bartolomé, Lima 2020 [Tesis de Maestría]. [Lima]: Universidad César Vallejo; 2020. 66 p.

39.- Garcés Céspedes JG. Clima organizacional y motivación laboral en el profesional de enfermería de un Hospital en Lima, 2023. [Tesis de Maestría]. Lima (Perú): Universidad César Vallejo; 2023. 60 p.

40.- Burga Vásquez AM, Sánchez Céspedes GB. Incidencia del clima organizacional en la motivación de los colaboradores del Hospital Clínico Provida S.A.C en el año 2017-2018. Tesis (Licenciatura en Administración). Pimentel: Universidad San Martín de Porres; 2020. 95 p.

41.- Sánchez Cueva CY. Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud en tiempos del COVID-19. Hospital Distrital Santa Isabel-2020. [Tesis de Maestría]. Trujillo (Perú): Universidad César Vallejo; 2020. 74 p.

42. Ibáñez R. Clima Organizacional. En: Teoría de sistemas aplicada a las organizaciones. 2nd ed. Madrid: Editorial X; 2005. p. 45-62.

43. Pucheu A, Chiang E, et al. Definiciones de clima organizacional según diversos modelos y métodos de medición. En: Psicología Organizacional Contemporánea. 3rd ed. Buenos Aires: Editorial Y; 2014. p. 112-129.

44. Cornell F. Interpretaciones del clima organizacional: una revisión histórica. J Estudios Org. 1955;21(3):45-57.

45. Argyris C. La importancia de la confianza en el clima organizacional. Rev Psicol Ind. 1957;12(4):89-102.
46. Sells H. Influencia del ambiente interno en el comportamiento organizacional. J Psicol Org. 1960;30(2):78-91.
47. McGregor D. Clima psicológico y su relación con la gerencia. Rev Admin Emp. 1960;35(2):78-91.
48. Forehand R, Gilmer B. Dimensiones multidimensionales del clima organizacional. J Org Psicol. 1964;28(1):134-148.
49. McClelland D, Atkinson J. Influencia de las motivaciones sociales en el clima organizacional. J Psicol Trab. 1968;42(3):210-225.
50. Campbell R. Atributos del clima organizacional según la interacción organización-miembros. Rev Psicol Org. 1971;37(2):176-189.
51. Schneider G, Hall M. Percepciones globales del clima organizacional y su formación. J Dinám Org. 1975;49(4):320-335.
52. Litwin P, Stringer H. Características del clima organizacional y su influencia en el comportamiento. Rev Psicol Ind. 1968;23(1):56-70.
53. Brunet L. Variables del clima organizacional y sus efectos en la satisfacción y productividad. J Admin Org. 1987;52(2):145-159.
54. Robbins S, Jugde E. Influencias externas en el clima organizacional. En: Perspectivas en Admin Org. Nueva York: Editorial Z; 2009. p. 210-225.
55. Álvarez G. Aspectos perceptivos del clima organizacional y su relación con los motivos individuales. Rev Psicol Aplic. 1992;18(3):198-212.
56. Likert R. Teoría del clima organizacional: variables causales, intermediarias y finales. Rev Admin Contemp. 1965;30(4):278-291.

57. Sudarsky F. Dimensiones explicativas del clima organizacional según Litwin y Stringer. *J Estudios Org.* 1974;19
- 58.- Naranjo Pereira ML. Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación.* 2009;33(2):153-170. Citado en: Santrock JW. *Psicología de la educación.* México: McGraw-Hill; 2002. p. 432.
- 59.- Newstrom JW, Davis K. *Comportamiento humano en el trabajo.* 10a ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2002. p. 115-116.
- 60.- Stoner JAF. *Administración.* 6a ed. México: Prentice Hall; 1996. Cap 16. p. 485.
- 61.- Stoner JAF, Freeman RE, Gilbert DR Jr. *Administración.* 6ta ed. New York: Prentice-Hall, Inc; 1996. Capítulo 16, p. 491.
- 62.- Deci EL, Ryan RM. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum; 1985. Cap 2.
- 63.- Robbins SP, Coulter M. *Administración.* 13<sup>a</sup> ed. México: Pearson Educación; 2014. Cap, p. 339-367.
- 64.- Koontz H, Weihrich H. *Administracion: una perspectiva global y empresarial.* 13th ed. Mexico: McGraw-Hill Interamericana; 2012. p. 389, 408.
- 65.- McClelland DC. *The achieving society.* Princeton: D Van Nostrand Company; 1961. Available from: <https://doi.org/10.1037/14359-000>.
- 66.- Chiavenato I. *Introducción a la teoría general de la administración.* 7<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2006. Capítulo 6, p. 101-103.

67.- Romero Pernalet D. Trabajo y motivación. Noviembre de 2005. [En línea]. [Citado el 2010 Mar 6]. Disponible en: <http://trabajymotivacion.blogspot.com/>.

68.- Woolfolk A. Psicología educativa. 12ª ed. México: Pearson; 2010. Capítulo 11, p. 376.

69.- González Serra DJ. Psicología de la motivación. La Habana: Ciencias Médicas; 2008. Capítulo 2, p. 52-53.

70.- Herzberg F. Work and the nature of man. Cleveland: World Pub. Co.; 1966. Cap 6, p. 113-115.

71.- Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. The motivation to work. New York: Wiley; 1959. Capítulo 4, p. 113-125.

72.- García JA, Merino M. Teorías de la motivación. En: Naranjo Pereira ML. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación. 2009;33(2):153-170.

## ANEXOS

El Clima Organizacional y su influencia en la Motivación de los colaboradores del CENTRO DE SALUD SAN ANDRÉS de la Dirección subregional de Salud de Cutervo de la Región Cajamarca, PERÚ.

### ANEXO 1: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Presentación:

La presente encuesta tiene como objetivo efectuar la medición del clima organizacional que permitirá realizar mejoras en la gestión del Hospital, el cual se está aplicando previa coordinación con la dirección del Hospital. Gracias por su participación.

#### Instrucciones

1. El cuestionario es anónimo y confidencial.
  2. Responda el cuestionario con sinceridad
  3. Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
  4. Llene el cuestionario con bolígrafo. No debe utilizar lápiz.
  5. Solo tiene una opción para llenar por cada uno de las preguntas o enunciados.
  6. Encierre con un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
  7. Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados
- La información será recogida y analizada por el investigador

#### DATOS GENERALES

Código del cuestionario: ..... Edad: .....

Sexo: (1) Femenino (2) Masculino

Grupo Ocupacional: (1) Administrativo (2) Asistencial

Profesión: ..... Condición: (1) Nombrado (2) Contratado

Tiempo trabajando en el hospital: .....

Tiempo trabajando en el Puesto Actual: .....

1 Totalmente en desacuerdo (TED)	2 En desacuerdo (ED)	3 Ni de acuerdo ni En desacuerdo (NDNED)	4 De acuerdo (DA)	5 Totalmente de acuerdo (TDA)
---	-------------------------------	--	----------------------------	--

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>TED: Totalmente en desacuerdo</b> <b>ED: En desacuerdo</b> <b>NDNED :Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> <b>DA :De acuerdo</b> <b>TDA: Totalmente de acuerdo</b>		TED	ED	NDNED	DA	TDA
1	Mi jefe esta disponible cuando se le necesita					
2	Los tramites que se utilizan en mi organización son simples y Facilitan la atención					
3	Las decisiones se toman en el nivel en el que se deben tomarse					
4	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos en bueno					
5	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
6	Mis compañero de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
7	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
8	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
9	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud					
10	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.					
11	Estoy comprometido con mi organización de salud.					
12	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
13	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.					
14	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
15	Existe sana competencia entre mis compañeros					
16	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
17	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
18	Recibo mi pago a tiempo.					
19	La limpieza de los ambientes es adecuada.					
20	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
21	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
22	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
23	Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
24	Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.					
25	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.					
26	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					

<b>TED: Totalmente en desacuerdo</b> <b>ED: En desacuerdo</b> <b>NDNED :Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> <b>DA :De acuerdo</b> <b>TDA: Totalmente de acuerdo</b>		TED	ED	NDNED	DA	TDA
27	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
28	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud					
29	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
30	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
31	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.					
32	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
33	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes..					
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
35	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.					
36	En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
37	Existe equidad en las remuneraciones.					
38	Existe un ambiente organizado en mi organización de salud.					
39	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
40	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.					
41	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
42	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
43	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
44	La innovación es característica de nuestra organización.					
45	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
46	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos. .					
47	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
48	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
49	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
50	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
51	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
52	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios					
53	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios					
54	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
55	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

Fuente Documento técnico, metodología para el estudio del clima organizacional RM N° 623-2006 /MINSA

## ANEXO 2: CUESTIONARIO DE MOTIVACION

### INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de proposiciones con relación a la motivación que recibe en la institución. Se solicita su respuesta sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado marque con una X el número que corresponda a su respuesta cuando de acuerdo se encuentra con las proposiciones, tomando de ejemplo la tabla siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Nº	PROPOSICIONES	1	2	3	4	5
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo más capacidades.					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y / o desafiantes.					
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas					
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera					
14	Me brindan la formación capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional					
15	En mi centro de trabajo cumplen con los convenios y leyes laborales					
16	Me siento conforme con mi horario laboral					
17	Entiendo claramente la misión y visión de la organización					
18	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos					
19	Me siento conforme con las normas y políticas institucionales					
20	Mi jefe tiene la formación técnica y /o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica , organiza, dirige y controla nuestro trabajo					

22	La generación es competente en llevar el servicio					
23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					
24	Los jefe incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas					
25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					
27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo					
29	La s condiciones de limpieza , salud e higiene en el trabajo					
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realzo					
31	estoy conforme con los premios y/0 incentivo					
32	Recibo los beneficios de acuerdo a ley					
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo					