

UNIVERSIDAD DE HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS

“Relación entre motivación del personal y el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado, sede central 2020”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORA: Yarihuaman Parian, Nuria

ASESORA: Coronado Chang, Liliana Victoria

HUÁNUCO – PERÚ

2022

U

TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis (X)
- Trabajo de Suficiencia Profesional ()
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Gestión Administrativa

AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)

CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

Área: Ciencias Sociales

Sub área: Economía, Negocios

Disciplina: Negocios, Administración

DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio (X)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 43879221

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 23015516

Grado/Título: Magister en gestión publica

Código ORCID: 0000-0002-7050-4277

DATOS DE LOS JURADOS:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Villena Andrade, Tomas Dali	Grado de magister en gestión y negocios gestión y proyectos	04085862	0000-0002-1290-1434
2	Caycho Gutierrez, Zaida Elizabeth	Maestro en ciencias económicas, mención: gestión publica	40281309	0000-0003-1731-5212
3	Arana Cardenas, Sergio Martin	Maestro en ciencias económicas mención: proyectos de inversión	45946938	0000-0002-3023-1542

D

H

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las **15:00 horas del día 16 del mes de setiembre del año 2022**, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunieron el sustentante y el Jurado Calificador integrado por los docentes:

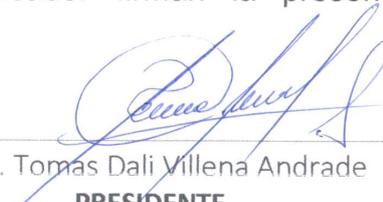
Mtro. Tomas Dali Villena Andrade	(Presidente)
Mtra. Zaida Elizabeth Caycho Gutierrez	(Secretaria)
Mtro. Sergio Martin Arana Cárdenas	(Vocal)

Nombrados mediante la **RESOLUCIÓN N.º 1477-2022-D-FCOMP-PAAE-UDH** para evaluar la Tesis intitulada "**RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL Y EL CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD DE LEONCIO PRADO, SEDE CENTRAL 2020**" presentada por la Bachiller, **YARIHUAMAN PARIAN, Nuria**, para optar el título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) aprobada con el calificativo cuantitativo de 14 (catorce) y cualitativo de suficiente (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las **horas del día 16 del mes de setiembre del año 2022**, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


Mtro. Tomas Dali Villena Andrade
PRESIDENTE


Mtra. Zaida Elizabeth Caycho Gutierrez
SECRETARIA


Mtro. Sergio Martín Arana Cárdenas
VOCAL



UDH
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
www.udh.edu.pe

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

DIRECTIVA N° 006- 2020- VRI-UDH PARA EL USO DEL SOFTWARE TURNITIN DE LA UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO Resolución N° 018-2020-VRI-UDH 03JUL20 y modificatoria R. N° 046-2020-VRI-UDH, 19OCT20

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

Yo, Liliana Victoria Coronado Chang, asesora del Programa Académico de Administración de Empresas y designada mediante documento: Resolución N° 387-2020-D-FCOMP-EAPAE-UDH, de la bachiller: Yarihuamán Parián Nuria, de la investigación titulada: "RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL Y EL CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD DE LEONCIO PRADO, SEDE CENTRAL 2020".

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 25% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Tingo María, 19 de Enero de 2023

Liliana Victoria Coronado Chang
Código Orcid N° 0000-0002-7050-4277
DNI N° 23015516

TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

25%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet 6%

2 repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet 4%

3 distancia.udh.edu.pe Fuente de Internet 3%

4 virtualnet.umb.edu.co Fuente de Internet 1%

5 Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante 1%

6 repositorio.unas.edu.pe Fuente de Internet 1%

7 docplayer.es Fuente de Internet 1%

8 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet 1%

9 Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista 1%



.....
Liliana Victoria Coronado Chang
Código Orcid N° 0000-0002-7050-4277
DNI N° 23015516

DEDICATORIA

Para ti hijo mío, que desde que llegaste a este mundo cambiaste mi forma de vivir. Me esfuerzo cada día para brindarte un futuro mejor, tu sonrisa, tus abrazos, tus besos y llanto son el alimento para seguir bregando en esta vida.

AGRADECIMIENTO

Muy agradecida a Dios todo poderoso por permitirme gozar de muchas cosas buenas y también malas que de ello se aprende y se continúa con más fuerza.

A ti madre, mujer, amiga que con tu amor infinito y tu lucha constante me inspiraste para lograr mis objetivos, gracias por tu apoyo Victoria Parian Palomino mi madre.

Queridos hermanos, Odilon, Everth, Franklin y Hilber gracias por insistir a que luche por mis sueños y objetivos, siempre con la esperanza de construir un futuro mejor, los quiero.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCION.....	XI
CAPÍTULO I.....	12
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL	14
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	14
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.5.1. TEÓRICA	15
1.5.2. PRACTICA.....	15
1.5.3. METODOLÓGICA.....	15
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	17
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	17
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES.....	19
2.2. BASES TEÓRICAS	20
2.2.1. EL CLIMA LABORAL	20
2.2.2. TEORÍAS DEL CLIMA LABORAL	31

2.2.3. LA MOTIVACIÓN	33
2.2.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	40
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES	49
2.4. HIPÓTESIS.....	50
2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL	50
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	50
2.5. VARIABLES.....	51
2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	51
2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE	51
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	51
CAPÍTULO III.....	52
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
3.1.1. ENFOQUE	52
3.1.2. ALCANCE O NIVEL	52
3.1.3. DISEÑO	52
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.2.1. POBLACIÓN	53
3.2.2. MUESTRA.....	53
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
3.3.1. ENCUESTA.....	54
3.3.2. CUESTIONARIO.....	54
3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	54
CAPITULO IV.....	56
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	56
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS	56
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN A PARTIR DE LOS ATRIBUTOS	58
4.3. HIPÓTESIS GENERAL.....	64
4.4. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	66
CAPÍTULO V.....	70
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	70
CONCLUSIONES	74

RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente.....	51
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente.....	51
Tabla 3 Planilla personal administrativo de la red de salud de Leoncio Prado	54
Tabla 4 Motivación y clima laboral de acuerdo con el sexo de los empleados	58
Tabla 5 Interpretación de los resultados del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson	59
Tabla 6 Coeficiente de correlación Motivación – Clima laboral por sexo	59
Tabla 7 Motivación y clima laboral por edad.....	60
Tabla 8 Coeficiente de Correlación motivación – Clima laboral por edad....	60
Tabla 9 Motivación y Clima laboral por procedencia universitaria	61
Tabla 10 Coeficiente de correlación Motivación – Clima laboral por procedencia universitaria	62
Tabla 11 Motivación y Clima laboral por estado civil	62
Tabla 12 Coeficiente de correlación Motivación – Clima laboral por estado civil.....	63
Tabla 13 Motivación y Clima laboral por grado de instrucción.....	63
Tabla 14 Coeficiente de correlación Motivación – Clima laboral por procedencia universitaria	64
Tabla 15 Indicadores comprobación hipótesis Motivación – Clima laboral ..	65
Tabla 16 Indicadores comprobación hipótesis Motivación – Clima laboral ..	67
Tabla 17 Indicadores comprobación hipótesis Motivación – Clima laboral ..	68
Tabla 18 Indicadores comprobación hipótesis Motivación – Clima laboral ..	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diseño no experimental	53
Figura 2 Valoración de la Motivación del personal.....	56
Figura 3 Valoración del Clima laboral	57
Figura 4 Valoración de la Motivación y Clima laboral	57
Figura 5 Dispersión conjunta de datos Motivación y Clima laboral	65
Figura 6 Valoración de las dimensiones de la Motivación: Logro, Poder y Filiación.....	66

RESUMEN

La presente investigación estudia la motivación del personal y el clima laboral de la Red de Salud Leoncio Prado- Sede Central. La población y muestra estuvo conformada por 94 trabajadores grupos ocupacionales de auxiliares, técnicos, profesionales, directivos y funcionarios, en la condición de nombrados bajo el régimen 276 y Contratación Administrativa de Servicios (CAS), tanto como mujeres y varones.

Los instrumentos empleados fueron la encuesta, entrevista y la guía de observación a escala de la motivación y el clima laboral bajo el enfoque de la teoría de Maslow y Litwing los datos obtenidos fueron procesados con el programa de SPSS.

Los resultados evidencian niveles bajos de motivación y el clima laboral. Por lo que resalta la necesidad de prestar más atención en problemas de comunicación, confianza, compañerismo entre otros factores que optimice el rendimiento laboral, calidad de servicio y seguridad de trabajo para los colaboradores.

Palabras Claves: Motivación, Afiliación, Clima Laboral, Sistema de Comunicación, Estabilidad Laboral.

ABSTRACT

This paper examines the motivación and work invironment Hedlth Leoncio Prado- Sede Central. The simple population of 94 occupational groups auxiliary workers, technical, profesional, managerial and staff, in the condition of hired and appointed under the scheme 276 and administrative Contracting Services (CAS), both women and men.

Thes instruments used were the survey, interview and observation guide scale of motivation and work environment from the standpoint of the theory of Maslow and Litwing. The data obtained were processed with the SPSS program.

The results show low levels of motivation and work climate. As highlights the need to pay more attention to communication problems, trust, companionship and other factors to optimize work performance, quality of service and safety for workers.

Keywords: Motivation, Affiliation, Work Environment, Communication System, Labor Stability.

INTRODUCCION

El tema de importancia en esta investigación consistió en indagar la motivación la motivación del personal y el clima laboral en la Red De Salud Leoncio Prado Sede Cetral, la cual se dedica a la administración de todos los puestos de salud que beneficia a la comunidad de la Provincia de Leoncio Prado. La institución pública está conformada por 94 trabajadores técnicos, auxiliares, profesionales, directivos y funcionarios entre contratados y nombrados.

La motivación se refiere al proceso mediante el cual la personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados, a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad, de cuya mayor o menor satisfacción dependerá el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futura. Para la institución es importante medir y conocer su grado de motivación.

El clima laboral se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo según son percibidas por quienes trabajan en el, remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, resulta importante medir y conocer el clima laboral ya que este puede influir significativamente los resultados en la institución.

El clima laboral es un cambio temporal en las actitudes de las personas se pueden deber a varias razones. Cierre anual, proceso de evaluación o incremento de los salarios, etc. Entonces cuando aumenta la motivación también aumenta el clima laboral, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Las implicaciones políticas deberían ser el apoyo de parte de las autoridades para la mejora en el ambiente de trabajo y hacer que los colaboradores se sientan motivados, cambiando así la ideología, viendo el trabajo y la relación laboral de una forma diferente y que el empleado no solo preste servicio sino que se sienta parte de la institución.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Últimamente las instituciones van asumiendo que para alcanzar algunos propósitos hay que pasar necesariamente por modificar preconceptos en torno al ser humano. Al presente, no es posible mantener posiciones simplistas o básicas en torno a los trabajadores en torno a sus respuestas tácitas a los requerimientos de las instituciones, contrariamente se entiende que los empleados son el recurso más importante de la organización indispensables tanto para el proceso como para el crecimiento de los sistemas organizacionales (Robbins, 2004).

En la gestión del talento humano, el cambio organizacional basado en programas de calidad orientados especialmente en las personas y no en el poder, se alcanzan mayores logros equiparables a los estándares exigidos en los procesos de mejora continua. De ahí que, entre otros aspectos, en la gestión por competencias, en el trabajo de equipo, como en la de cohesión grupal, el clima laboral en instituciones de salud es un factor fundamental, porque después del sistema de comunicación, necesariamente se abordan, por ejemplo, los programas motivacionales y las relaciones interpersonales (Cabrejo, 2006).

Del mismo modo, cuando la cultura organizativa de una organización es un punto fuerte o débil, siempre se debe a los programas y acciones que se establecen para crear un entorno de trabajo motivador. (Serna, 1997). En consecuencia, la productividad del trabajo y la cultura organizativa, la calidad de los servicios prestados, pero, sobre todo, el clima de trabajo, son unos de los aspectos más importantes a tener en cuenta en términos de recursos humanos. Álvarez (2001) allí es donde se concretan los objetivos organizacionales.

Tomando en cuenta que el Ministerio de Salud está conformado a nivel nacional por Redes de Salud, y tienen la misión fundamental de promover y

garantizar la salud de la población, particularmente en la Red de Salud de Leoncio Prado, que interactúa con diversos establecimientos de salud como son las microrredes, hospitales, centros y postas médicas, que cubren su atención principalmente a usuarios cuyas poblaciones objetivo están ubicados en condiciones de pobreza extrema o pobreza (MINSa, 2010). Se deduce que cada establecimiento tiene su propia cultura organizativa, y por lo tanto el clima de trabajo tendrá características distintas, que son necesarias para establecer, en particular, el grado de relación con la motivación de los trabajadores, ya sea administrativa, de asistencia o de funcionarios. (Van Der Stuyft y De Vos; 2008).

Específicamente en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central, los factores del clima laboral que estarían involucrados directamente son los estilos de liderazgo heterogéneo en funcionarios, el deficiente sistema de comunicación, el choque de los valores institucionales con los valores individuales; que naturalmente tendría como resultado un ambiente laboral tenso y autoritario y con disminución de la motivación; que consecuentemente merman la eficacia del personal, ya que modifican su comportamiento mayormente indiferentes a los sucesos institucionales afectando directamente la calidad de servicios que se brindan (MINSa, 2010).

Por ejemplo, se viene observando que existe choque entre el personal, cuyo punto crítico es la formación de grupos o subculturas organizacionales (nombrados vs contratados), además de las diferencias entre el nivel educativo, lo cual producen diversas costumbres probablemente difíciles de cambiar (difusión en torno de rumores y chismes, actitudes individualistas y figuretistas). Tal es así, que se desconoce de porqué el grupo de trabajadores nombrados de la Red de Salud en mención, que, a pesar de gozar de todos los beneficios otorgados, no están totalmente identificados con su institución, que viene a ser otro factor del clima laboral, que es el objetivo de este estudio (MINSa, 2010).

Por ello, el conocimiento sobre qué factores del clima laboral están mejor percibidos por los trabajadores de la Red de Salud Leoncio Prado –

Sede Central y cuál de ellos son las que tienen mejor asociación con la motivación, hace posible encontrar entre ambos conjuntos un balance, esto para acortar diferencias grupos y, plantear programas de mejoramiento del clima laboral enlazando los requerimientos institucionales con las necesidades motivacionales del empleado, dada esta condición, se hace pertinente la medición del desempeño a fin de redundar en el beneficio de los usuarios.

Por las consideraciones antes planteada es recomendable plantear la pregunta principal que describe materia objeto de la investigación

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Como la motivación del personal se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado Sede Central – 2020?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a. ¿Cuál es el grado de motivación de logro con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado Sede Central – 2020?
- b. ¿Cuál es el grado de motivación de poder con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado Sede Central – 2020?
- c. ¿Cuál es el grado de motivación de afiliación con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado – Sede Central – 2020?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre motivación del personal y el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central -2020.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. ¿Cuál es el grado de motivación de logro con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado Sede Central – 2020?

- b. ¿Cuál es el grado de motivación de poder con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado Sede Central – 2020?
- c. ¿Cuál es el grado de motivación de afiliación con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado – Sede Central – 2020?

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. TEÓRICA

Se busca la descripción teórica de los vínculos existentes entre el clima laboral y la motivación del personal en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central -2020. características únicas en los comportamientos de los servidores públicos en Tingo María. Estas descripciones se basan en el enfoque teórico de McClelland que se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación. De este particular surge la preeminencia hipotética de la investigación.

1.5.2. PRACTICA

En un sentido práctico, la investigación tiene como fin último aportar al bagaje de conocimientos en la motivación con el objeto de optimizar las herramientas disponibles en el manejo de los recursos humanos, que se traducirá muy posiblemente en optimización del clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado, Sede Central 2020.

1.5.3. METODOLÓGICA

La investigación permitió contrastar algunos supuestos y aportar de manera técnica y científica al conocimiento sobre la materia. Cumpliendo con los pasos del método científico; se analizó el problema de investigación, sentando las bases teóricas, bajo una metodología de trabajo permitiendo aprobar o no la hipótesis planteada para establecer las conclusiones que vengan al caso.

Igualmente se aplicó el cuestionario adaptado de Steers y Braunstein (1976) aplicado por Palma (2000) basado en el grado de motivación, así como el cuestionario del clima laboral.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados a obtenerse serán válidos únicamente a nivel de la Red de Salud Leoncio Prado – Sede Central, del departamento de Huánuco. Socializar con profesionales que investiguen esta línea de investigación de las ciencias del comportamiento humano en las entidades públicas.

El estudio solo considerará al personal administrativo, sería para futuras investigaciones realizar en el personal asistencial; médicos, obstetras, enfermeras y el personal técnico. La unidad de análisis fue la Red de Salud de Leoncio Prado ubicado en la ciudad de Tingo María.

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que se dispone de los recursos necesarios, como el tiempo, los recursos humanos y los recursos financieros, la investigación propuesta es viable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Silenis (2006), en la investigación realizada sobre cultura organizacional y motivación laboral en docentes universitarios de la Universidad Rafael Bellosó Chacín - Venezuela, tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral, tomando en cuenta a Frederick Herzberg en torno a sus trabajos sobre teoría motivacional. La presente investigación es descriptiva, no experimental y de campo. Se han utilizado instrumentos (2) tipo cuestionario cerrado basado en la escala valorativas de Likert opciones, ya debidamente validadas por expertos. Para ambos cuestionarios los niveles de confiabilidad obtenidos fueron de 0.8330. y de 0.9192 Motivación y Cultura Laboral, respectivamente. La estratificación de la población o parámetros fue clasificada por edad, sexo, se realizó con 87 docentes como unidad muestral, se utilizó herramientas propias de la estadística descriptiva demostrando que si existe relación entre ambas variables. Se obtuvo niveles positivos y negativos de correlaciones (débiles y moderadas) en las variables que la componen. De acuerdo con los puntos positivos y negativos de la investigación, el autor Entre los En función de las fortalezas y debilidades detectadas el autor exhorta a exaltar los niveles de motivación de los docentes a fin de obtener una mejor respuesta en materia de desarrollo organizacional y posteriormente un incremento en la disposición productiva de Profesores en la Institución de Educación Superior estudiada.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Palma (2000), estudió la relación existente entre el clima laboral y la motivación existente en las universitarias privadas de Lima y su personal, basado en un tamaño muestral de cuatrocientos setenta tres

empleados, la para la psicología organizacional el clima laboral y la motivación representan áreas de sumo interés dada las repercusiones en la productividad de los trabajadores y que representan a su vez parámetros importantes del estándar de vida laboral. Estos dos conceptos representan un esquema de trabajo de nivel medio y una escasa vinculación entre ambas; no existe alta motivación, aunque aumenta en los que superan el quinquenio de servicios, que son los que efectivamente están vinculados con la realización personal y asumen una cultura laboral organizacional adecuada. El grupo evaluado se encontraba muy por debajo de las expectativas motivacionales, aspecto que pone en peligro la calidad del servicio y los aspectos relacionados con el cometido institucional que rondan alrededor a la formación del personal. Esta condición implica que de alguna forma esta en riesgo la gerencia y la productividad de la institución. Dentro del grupo el 56,70 % de las experiencias alcanzo el nivel de motivación esperado, todo ello de acuerdo con el grupo ocupacional, el sexo y el tiempo de servicios. Los resultados de la "t" de Student permiten interpretar que no se encuentran discrepancias, en materia del atributo de género, sin embargo, en el resto de los atributos (nivel ocupacional, tiempo de servicio e institución) si existen discrepancias. En materia de correlación se encontró un nivel bajo lo que nos indica que no existe una relación directa entre clima laboral y motivación.

En el trabajo realizado por Del Águila (2001), en materia de motivación de la persona como elemento de superación en la organización privada, específicamente en la el departamento de farmacia de la compañía Gloria S.A., Lima, analizado desde un marco muestral de 12 individuos, estableció que la motivación en el 50% de los casos estudiados de los empleados ejerce influencia en el desempeño laboral de manera relevante y gozaron de alguna oportunidad de adiestramiento, mientras que la otra parte señalaba no haber tenido oportunidades, lo que señala una falta de equidad en el proceso; Igualmente otro aspecto considerado por el 25% como

motivacional es la dotación de equipos y materiales adecuados, constituyen a la par de la capacitación un área de gran relevancia para el desempeño laboral.

En la tesis de Montez (2012), en materia de cómo influye el clima laboral en la satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Es Salud Chiclayo – Perú, el objeto fue el determinar la relación entre la satisfacción y el clima laboral en las enfermeras, cuyos resultados en una población de 46 enfermeras determinan que un 42% de ellas piensa que es medianamente propicio el clima laboral y alcanza un nivel de satisfacción de 35% con un nivel de satisfacción a medias, Esta condición le permitió concluir a Montez que si existe influencia entre ambas variables, esto representa un especial punto de interés sobre todo a las organizaciones que compiten en calidad de servicio y que a cualquier cambio en la atmósfera laboral afectaría a los empleados que lo componen

2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

Luján, (2011). En la investigación realizada sobre clima laboral y desempeño docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva; cuyo objetivo fue determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los docentes, en la que participaron 41 profesores, incluyendo jefes de departamentos y el decano de dicha facultad. La investigación fue descriptiva correlacional y para la recolección de datos se utilizó el cuestionario, validado por juicio de expertos mediante técnica de correlación factor vs test, que permitió la selección de 41 ítems con escala de tipo likert con ocho factores. Los resultados de la investigación muestran que el 73% de los profesores perciben que el clima laboral es aceptable, de los cuales el 44% de los profesores de administración perciben mejor clima laboral. Respecto al desempeño docente, el 80% lo considera aceptable; asimismo el 33% de los profesores de economía se auto perciben con desempeño adecuado. Por otro lado, entre ambas variables (clima laboral y desempeño) existe

correlación baja ($r=0,258$) y son moderadamente independientes, sólo el (7%) de los cambios del clima laboral influye en el nivel del desempeño docente. Finalmente, indica que existe correlación significativa entre el clima laboral, liderazgo e involucramiento.

Zecevich (2020) en su investigación titulada: La motivación laboral y su relación con el talento humano en la Caja Arequipa en Tingo María, 2018, tuvo como objetivo principal precisamente determinar tal relación entre ambas variables. Los resultados concluyen que existe relación entre las variables motivación laboral y talento humano, dicha relación es de carácter negativa, vale decir que es indirecta para este estudio. En efecto, el análisis estadístico precisa un nivel de correlación medio o moderado negativo (-.287).

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. EL CLIMA LABORAL

2.2.1.1. CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

El clima laboral se define de acuerdo con los elementos que le son inherentes a la institución. Hablamos de una definición que múltiples dimensiones, en la que se ha sostenido que el clima laboral es la “personalidad” de la organización, en vista que las particularidades propias de una persona constituyen en su forma su temperamento, el clima laboral de una institución se conforma a partir de cómo esta se caracteriza.

El clima laboral en su estudio se enfoca en el entendimiento de todos los factores que intervienen en la comprensión de los factores ambientales internos que modifican la conducta de los empleados en la institución, donde la cercanía a estos factores depende de las apreciaciones que los empleados poseen de estas.

Los factores que se consideran en materia de clima laboral son:

- **VARIABLES DEL AMBIENTE FÍSICO**, están vinculadas con el medio físico, ambiente de ruido, temperatura, contaminación, infraestructura, maquinas, etc.
- **VARIABLES ESTRUCTURALES**, están vinculadas con la dimensión de la empresa, organigrama formal, talante gerencial, etc.
- **VARIABLES DEL AMBIENTE SOCIAL**, están vinculadas con la camaradería, relaciones interpersonales o interdepartamentales, la comunicación, etc.
- **VARIABLES PERSONALES**, están vinculadas con la aptitud, actitud, elementos motivacionales, expectativa de vida, etc.
- **VARIABLES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**, están vinculadas con el rendimiento, cumplimiento de horario, movimiento de personal, satisfacción laboral, tensión laboral, entre otras.

Todos estos factores están vinculados con la conformación del concepto del clima laboral en una institución, por medio de lo que se percibe cada uno de los miembros sobre la misma.

La definición de clima laboral está referido a las percepciones que comparten sus miembros con relación al trabajo, al ambiente físico, la forma de relacionarse entre personas que participan en la organización y las diferentes normas que regulan dicho trabajo (Rodríguez, 2005).

2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral no es más que la representación del punto de vista de los empleados con relación a la institución. El esquema organizacional, como esquema autopoietico (del griego “*poiésis*”, capacidad de producir) de comunicarse y concretamente de medidas que se toman con relación a los estímulos del entorno, lo que define el comportamiento organizacional, tanto internamente de la institución como por la demanda del medio ambiente que a menudo estimula al sistema (Betzhold, 2006).

2.2.1.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES

El clima laboral se refiere frecuentemente a la atmósfera que se en el sitio de trabajo en la institución; los factores que precisan el clima son elementos que tienen vínculos con el ambiente laboral.

El clima laboral de las instituciones, aunque tiene rigidez a menudo enfrenta a importantes cambios circunstanciales. Esto implica la posibilidad de contar con un clima laboral estable en la institución donde regularmente pueden ocurrir modificaciones graduales, propias de decisiones que alteren de manera apreciable el día a día de la institución.

El clima laboral puede impactar en el comportamiento de los empleados de la organización. Un clima ideal es el resultado de una buena actitud de los empleados de participar eficaz y activamente en la realización de sus actividades. Un mal clima laboral por su parte difícilmente permitirá la administración de la empresa y el acoplamiento de las tareas.

El clima laboral define el nivel de responsabilidad e identificación de los empleados con la empresa. Una institución que goce de un excelente clima laboral es sumamente probable de encontrar un excelente compromiso de sus empleados y viceversa.

El clima laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Dicho de otra manera, a una persona le puede resultar imperceptiblemente grato el clima laboral de la institución e inconscientemente contribuirá desde su conducta a lo agradable del clima; contrariamente a veces ocurre que los empleados que pertenecen a una institución fustigan con fuertes críticas al clima de sus instituciones, sin darse cuenta de

que así, negativamente sientan las bases de un clima laboral de insatisfacción y descontento.

Los aspectos estructurales como la forma de gerenciar, los planes, políticas, los esquemas de captación de personal y destituciones son variables que alteran ostensiblemente al clima laboral.

La ausencia laboral y la excesiva rotación de empleados suelen indicar la presencia de un pésimo clima laboral. La insatisfacción laboral produce los mismos efectos. Desde un punto de vista práctico el ausentismo laboral es un indicador de empleados inconformes, lo que se traduce en un pésimo clima laboral.

2.2.1.4. IMPORTANCIA Y PARTICIPACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Se ha analizado y discutido de acuerdo con diferentes puntos de vista con relación a la participación y su importancia como herramienta constructora del clima laboral motivador. Anteriormente cuando se investigaba en materia de clima laboral, la participación funcionaba como una manera de captar e integrar a los empleados a los esquemas de toma de decisiones.

Ahora bien, considerando a la participación como parte del esquema evolutivo y crecimiento de las empresas ha sido necesario tomar en cuenta el clima laboral como objetivo de estudio. Visto de esta forma se debe tomar en cuenta que para el diseño de una política asertiva en materia de planificación y diseño de metas es importante lograr excelentes niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa. De acuerdo con lo planteado es importante construir un esquema estable que suministre información en áreas como:

- a) Grado de actitud de los empleados en función de los requerimientos de la organización, y el valor que éstos otorgan a las políticas de la institución.
- b) Grado de conflictos que afectan los esquemas de desempeño laboral.
- c) Impulso del sistema para planear nuevos desafíos y prever posibles adversidades.

Dentro de esta perspectiva e integrando los aspectos en un esquema de seguimiento por medio de la medición del clima laboral. De este modo, para estudiar el clima laboral es necesario conseguir una información que nos ofrezca una visión más transparente de la cara interna de la institución, estimular la participación en las diferentes tareas del esquema organizativo y dinamizar las herramientas comunicativas y de relaciones interpersonales.

Una investigación del clima laboral llevado a cabo de una forma ordenada y participativa a la par de la exploración de otros elementos o indicadores de gestión (eficacia, satisfacción productividad, eficiencia, entre otras) se organiza también como un instrumento significativo para el crecimiento de la institución.

La participación en el proceso de investigación del clima laboral está caracterizada por estos tres grandes componentes:

1. Participación e Implicación de los empleados de la institución: por medio del análisis de percepción que llevan a cabo los empleados.
2. Recurso de solución de problemas: basadas en la medición de llevadas a cabo por los empleados, elaborar un sistema de detección de dificultades, para posteriormente aplicar correctivos.

3. Integración en el proceso de dirección: se requiere que el resultado de las investigaciones de clima laboral se analice y de modo que la gerencia las organice y tome medidas adecuadas todo en beneficio del crecimiento de la empresa (Guil y Guillén, 2000).

2.2.1.5. TIPOS DE CLIMA LABORAL

Likert (1967) propone que, para el estudio de los diferentes tipos de clima laboral, utilizará una teoría donde ha tipificado 4 formas de sistemas organizacionales, construidos a partir del clima particular, donde ha tomado en cuenta el tipo de liderazgo, estilo de trabajo en grupo y dirección.

De lo anterior se derivan dos tipos de clima: el autoritario y el clima de tipo participativo; estos a su vez cuentan con 2 subdivisiones que a continuación se explican.

Clima autoritario

Sistema I: Autoritario explotador. Esta caracterizado por la desconfianza. El nivel de toma de decisiones es el más alto y derivan líneas de mando donde se siguen estrictamente las reglas burocráticamente. Existe gran centralización de los procesos de seguimiento y control formal. La respuesta organizacional se traduce en es de desconfianza, aprensión e incertidumbre generalizada.

Sistema II: Autoritarismo paternalista. Son también decisiones tomadas en el nivel más alto. El control también es centralizado, pero a diferencia del sistema anterior existe más delegación. Las relaciones se caracterizan por ser de tipo paternalista, con una gerencia que cuentan con el poder, pero sin embargo otorgan ciertas concesiones a sus empleados, siendo un poco más flexibles. El clima organizacional está basado en relaciones de confianza indulgente desde la alta gerencia hacia la media y baja, y los niveles de dependencia funciona en sentido

inverso. Los empleados perciben el clima como algo estructurado y firme, con las demandas sociales satisfechas, siempre y cuando se cumplan las normas del juego creadas por la alta gerencia.

Clima participativo

Sistema III: Consultivo. Existe un nivel mayor de delegación de las decisiones y descentralización. El sistema jerárquico permanece, sin embargo, el proceso de toma de decisiones se adopta por los niveles medios y bajos. La gerencia media y baja lleva el control de la empresa. En este tipo de organizaciones existe un clima de confianza y existe altos niveles de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo en Grupo. Esta caracterizado por un proceso no centralizado de toma de decisiones. La comunicación fluye en sentido vertical y horizontal, creándose un proceso de participación en grupo. La confianza es una de las señales que caracteriza estas instituciones y se obtienen elevados márgenes de responsabilidad de los empleados con relación a la institución y sus metas. La Gerencia y los empleados poseen relaciones de calidad donde prevalece la confianza.

2.2.1.6. FACTORES GENERALES QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL

Se plantea entonces que la evaluación medición del clima puede realizarse a diferentes estratos, puede medirse desde el empleado, el conjunto o la institución. Por consiguiente, puede establecerse parámetros y contenidos que pueden ser cuantificados y de esta manera conformar el clima laboral, de las cuales ellas tenemos:

Relaciones interpersonales: Es para muchos el elemento más importante en el medio laboral. Es el espacio donde los diferentes actores del escenario a todos los niveles que se

encuentran en contacto, cuya condición ayudan a manifestar su complacencia o mortificación que vive en puesto de trabajo.

Relaciones con la o el jefe: Es realmente importante la relación que corresponde entre el (la) gerente y sus empleados; para los trabajadores de mayor posición el gerente debe ser el orientador de la visión, objetivos y metas de la empresa y mostrar el rumbo a seguir como “capitán de barco”: que pudiera entrar en peligro, pero con la capacidad de resurgir. La gerencia media es agradecida por el derecho a gozar de cierta autonomía en las decisiones. Los niveles más bajos en la estructura tienen otro tipo de requerimiento, ellos consideran que lo que realmente los estimula es el ser valorado de una manera responsable, equitativo y digno.

Relaciones con sus compañeras y compañeros: En los espacios laborales los individuos no adquieren solo dinero y metas tangibles, también suelen satisfacer sus deseos de relacionarse con otras personas, en tal sentido, no es extraño encontrarse con que la posibilidad de hacer que el compañerismo sea un factor adicional que afecte favorablemente el clima laboral.

Toma de decisiones: Pertenecer a una institución es en cada momento decidir, a todo nivel y en todas las circunstancias. Administrar decisiones tomar la mejor alternativa ante diferentes opciones y la vía de menor costo, menor conflicto. Para ello cada división o grupo posee su propia forma de alcanzar su mejor opción.

Comunicación: Una comunicación eficaz es importante para el manejo de una institución cualquiera y básico a la hora de compartir el logro de las metas y objetivos de la empresa y parte de la satisfacción laboral.

Condiciones de empleo: Representan el marco legal inmediato de la relación laboral, por medio de compromisos y

privilegios establecidos en una relación contractual, capaz de brindar estabilidad y seguridad laboral.

Condiciones ambientales: Esta referido al medio físico en el que se desarrolla, basado en 3 elementos:

Ambiente físico: nivel de ruido, temperatura, iluminación, ventilación, higiene, pureza del aire, humedad, vibraciones, pureza del aire, condiciones de limpieza, y orden.

Variables espacio-geográficas: Esta vinculado a la configuración del espacio laboral, su distribución y el vínculo individuo - área.

Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: Dotación y disponibilidad de equipo idóneo, materiales, espacio ergonómico.

Condiciones de Seguridad: Está referido a la condición de bioseguridad laboral del lugar de trabajo, el manejo del riesgo de accidente.

Condiciones de la tarea: Lo definen la asignación de tareas, actividades, funciones, responsabilidades, aspectos que determinan los niveles de coherencia, conflicto, duplicidad, roles, la ambigüedad, equidad en la carga laboral, el nivel de independencia del trabajo, la administración de decisiones, destrezas, entre otras.

Estos elementos que forman parte de las estructuras del esquema organizacional son los que definen la conformación del clima organizacional y lo que define la percepción de los individuos y por ende el clima laboral.

2.2.1.7. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Existen tantas variables en torno al clima que hacen de este tema algo sumamente complejo en donde participan múltiples factores, entre los cuales se encuentran: el contexto social donde

se circunscribe la empresa, el medio físico donde se desenvuelve la labor, el esquema estructural de la institución formal e informal, la normativa vigente de la organización; lo que perciben los individuos de su grupo y de otros sectores, las brechas que existen entre los conceptos oficialmente emitidos y como lo asumen los empleados, los objetivos vs los resultados, las formas de ejercer el poder y el liderazgo, entre otros. Dentro de un análisis global deben considerarse todos estos elementos que finalmente transcribe la forma en la que la institución lo percibe, igualmente interpreta el sentido que para los trabajadores tiene trabajar bajo las pautas que la empresa les brinda.

Según Litwin y Stringer citado por el Centro de Investigaciones y servicios Educativos (2007) existen 9 elementos que identifican el clima organizacional, ellos son:

- a) **Estructura organizacional:** Que están compuesto por las normas, la regulación deberes y parámetros que la empresa instituye y que perciben empleados.
- b) **Remuneraciones:** Grado de aprobación del esquema de recompensa existente y reconocimientos en base al vínculo que existe entre la labor asignada y la remuneración obtenida.
- c) **Responsabilidad:** Es el nivel percibido por los empleados de compromiso y autonomía otorgada por la empresa sobre la administración de sus acciones.
- d) **Riesgos y toma de decisiones:** Es el nivel percibido por los empleados de riesgo de tomar decisiones ante los diversos escenarios laborales.
- e) **Apoyo:** Percepción de los empleados de la empresa en contar con el apoyo o no de la organización.

- f) Conflicto:** Se refiere al grado de tolerancia que tienen los trabajadores respecto al conflicto en la empresa.
- g) Relaciones:** El ámbito de las relaciones interpersonales en el medio laboral en el que el empleado, si existe armonía con los con el resto de los trabajadores con sus subordinados, iguales o jefes.
- h) Estándares:** Esta referido a la percepción sobre el control en los indicadores laborales de producción, servicio, rendimiento.
- i) Identidad:** Representa el sentido de pertenencia a la empresa, la valoración por su trabajo y su participación en la organización.

Para Likert el Clima Laboral debe analizarse bajo los siguientes elementos:

- a) Estilo de autoridad:** Se trata de la manera de ejercer la autoridad o el poder en la empresa
- b) Esquemas motivacionales:** Son las herramientas motivacionales de la empresa.
- c) Comunicaciones:** Las maneras y estilos de comunicación adoptadas en la empresa.
- d) Procesos de influencia:** Esquemas empleados por la empresa para hacer cumplir los objetivos y metas.
- e) Procesos de toma de decisiones:** Criterios en la cual se construye el proceso de toma de decisiones como competencia, congruencia, información necesaria, distribución de labores, ejecución de decisiones.
- f) Procesos de planificación:** Sistema utilizado para el cumplimiento de metas, objetivos métodos para obtenerlos.

g) Procesos de control: Maneras en la que la empresa se sirve para mantener a la organización dentro de los márgenes esperados.

h) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Esquemas de control y seguimiento de metas y objetivos alcanzados dentro de un proceso de crecimiento.

2.2.2. TEORÍAS DEL CLIMA LABORAL

2.2.2.1. TEORÍA DE RENSIS LIKERT

Likert (1967) esboza dentro de la teoría del Clima Organizacional que la conducta de los empleados es el resultado de su percepción sobre las condiciones organizacionales y el comportamiento administrativo; sobre sus capacidades, expectativas, informaciones y principios.

Likert plantea 3 tipos de variables que precisan las particularidades inherentes a una empresa y que determinan el nivel de percepción particular del clima, estas son:

Variables causales: son las variables independientes, son las que reflejan el rumbo en la cual la empresa crece o muestra su evolución brindando resultados. En efecto dentro de ellas se encuentran: políticas, decisiones, la estructura organizacional, estilos de liderazgo, conductas y habilidades.

Variables intervinientes: Son las variables que manifiestan el clima interno de la organización, determinan la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales. De ellas resaltan: actitudes, el desempeño, las lealtades, percepciones y motivaciones (que es tema del presente estudio).

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanzan la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como la productividad, los servicios, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert (1967) no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

2.2.2.2. TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER

Litwin y Stringer citado por el Centro de Investigaciones y servicios Educativos (2007) explican en su teoría destacan elementos significativos en torno a los empleados y su comportamiento dentro de la empresa, para ello gravitaron en torno a dos definiciones: clima y motivación, en dicha teoría se despliegan varios conceptos de climas organizacionales variados, que varían de acuerdo con el tipo de liderazgo. Estos poseen consecuencias sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Litwin y Stringer, facilitaron la medición de la influencia del clima en la motivación, considerando 9 elementos que son susceptibles de ser cuantificados: Conflicto, riesgo y toma de decisiones, remuneraciones, responsabilidad, apoyo, estructura organizacional, relaciones, identidad y estándares.

2.2.2.3. TEORÍA X – Y DE MCGREGOR

McGregor(1985) enfrenta 2 proposiciones sobre la condición humana existente entre los empresarios y son:

a) En la teoría “X”, también llamado el “Individuo X”, es un concepto del individuo que odia el trabajo, sin ambiciones, que requiere o demanda ser presionado, controlado, dirigido, sancionado para poder realizar su trabajo. Este individuo no asume responsabilidad, carece de iniciativa y por ende prefiere ser dirigido bajo un esquema de dirección formal.

b) Los cargos gerenciales de las organizaciones desde este punto de vista observan al trabajador como seres incapaces que solo estaría de llevar a cabo sus funciones si se les obliga. y porque posee necesidades básicas que cubrir. El directivo no

busca despertar ambición, ni el deseo de aprender de sus subordinados.

c) En contraposición a la anterior la Teoría “Y”, considera que el empleado si es un individuo responsable, con pasión por el trabajo, capaz de autocontrolarse, aceptar retos y responsabilidad. Está dispuesto a asumir los compromisos de la organización a cambio de ser recompensado por sus logros. Este individuo es un ser pensante capaz de utilizar el ingenio, la imaginación y la creación con capacidad resolutive.

2.2.3. LA MOTIVACIÓN

2.2.3.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

La motivación ha sido el punto de partida de innumerables estudiosos de la conducta humana dada la complejidad e impredecibilidad del ser humano, y muy pocas veces su actuación es la respuesta ante un único estímulo.

En psicología, la motivación es un fenómeno interesante puesto que estudia al ser humano desde una condición psicológica variable y con múltiples expectativas. Esta ciencia explica que, para todo estudio, metodológicamente deben ser analizados los cambios psicológicos y anteriores vivencias, la motivación puede ser una respuesta interior estimulada por factores externos, tomando en cuenta que estos factores interactúan continuamente.

Tomando o analizando aspectos que pudieran resultar comunes en la revisión de la motivación como conceptos encontramos algunos elementos que pudieran resultar comunes:

- a) Se le considera un aspecto psicológico.
- b) Puede desencadenar necesidades de toda índole (psíquica, social o física)

c) La meta personal es su orientación y conseguirla es considerada válida para compensar esa necesidad.

d) La motivación es considerada un estabilizador energizante para la obtención de una meta u objetivo determinado.

Podemos afirmar que la motivación, “es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa y, de cuya mayor o menor satisfacción dependerá el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras” (Delgado, 1998).

En el medio laboral, la motivación laboral se define como *“la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”* (Robbins, 2004).

Ambas definiciones permiten explicar la motivación como el conjunto de fuerzas impulsadoras dinámicas, traducidas como deseo y rechazo. Básicamente las personas necesitan desea estatus, poder, rechazan el recogimiento social y las amenazas a su autoestima.

2.2.3.2. CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión

provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). En el ciclo motivacional cuando se presenta la frustración o tensión provocada por el surgimiento de la necesidad y encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de necesidades es un tema dinámico y transitorio, lo que le otorga un carácter cíclico: es casi un sistema incesante de solución de dificultades y complacencia de necesidades, cada vez que van apareciendo.

2.2.3.3. MODELOS Y TIPOS DE MOTIVACIÓN

Modelar es hacer una representación de la realidad, que a su vez difiere de acuerdo con cada individuo, razón por la cual se hace necesario disponer de más de un modelo.

A lo largo del tiempo se han realizados innumerables modelos o simuladores que intentan explicar o simular las razones por la cual los individuos trabajan, de qué forma lo hacen y cuál es su comportamiento, sin embargo, actualmente no existe un modelo que de manera pura interprete una realidad total.

2.2.3.4. MODELO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN

De lo anterior se deriva que los individuos son diferentes en materia de motivación. Cada persona posee su propio modelo de comportamiento. Las posibilidades individuales para lograr los objetivos y los principios sociales también difieren de persona a persona, así como también sus requerimientos o necesidades. Sin embargo, en esas diferencias, el esquema que moviliza la conducta es más o menos parecido para buena parte de los individuos. Dicho de otra manera, el patrón de comportamiento puede variar, pero en esencia el esquema que lo produce es igual. Basado en ello a continuación se presentan 3 principios que exponen esta conducta humana.

1. Existe un proceso causal del comportamiento. La historia y el ambiente intervienen de forma concluyente en el comportamiento humano, el cual se produce a partir de los estímulos externos e internos.
2. En todo comportamiento humano existe una finalidad orientada por un estímulo o motivación. No existe casualidad, ni aleatoriedad; persistentemente está orientado hacia el logro de algún objetivo.
3. Este comportamiento está vinculado u originado por un “deseo”, una “necesidad”, “impulso”, una “tendencia”, que

son expresiones que ayudan a indicar las razones del comportamiento.

Si los supuestos previos son correctos, el comportamiento humano no es fruto de la espontaneidad, ni está excusado de algún fin u objetivo: persistentemente tendrá una razón implícita susceptible de ser explicado.

Aunque pudiera ser común el esquema básico de motivación para todas las personas, podría variar el resultado indefinidamente, ya que estaría en función de la forma en la que se percibe el estímulo o su lectura (que es diferente de acuerdo con cada individuo, y en la misma persona, y en el tiempo), de sus requerimientos (que son procesos individuales) y de los principios de cada ser humano. De ahí que, la motivación de los individuos está en función de las siguientes 3 variables (Chiavenato, 2001).

- **Motivación Extrínseca:** Esta referido al proceso motivacional inducido por el sistema de incentivos que funcionan independientemente de la tarea que el trabajador debe realizar para obtenerlos y cuyo control es externo, es decir va en función de sujetos externos a la persona o sujeto que lleva a cabo la tarea.
- **Motivación Intrínseca:** Es aquel proceso motivacional provocado por elementos característicos de la propia actividad; funcionan también provocadores en sí mismos y ceden al espacio de control de la persona. Mientras que la motivación intrínseca conduce a la persona a realizar lo que verdaderamente quiere, la extrínseca conduce a la persona realizar ciertas acciones porque requiere satisfacer otras necesidades que requieren de la compensación, las que recibe por separarse de su propia conducta.
- **Motivación de los profesionistas:** en oposición a lo que acontecía hace algún tiempo, el actual trabajador tiene más probabilidad de ser un profesionista, muy preparado y con un grado universitario. Estos profesionistas poseen un alto

nivel de motivación intrínseca de su trabajo, tienen un elevado compromiso con lo aprendido y con la ciencia. Este grupo requiere de estimulación continua y retos, con la libertad de poder seguir sus propios intereses y estructurar libremente sus tareas de la manera que le resulte más ventajoso. Otra forma de recompensa es la de propuestas de formación en su área (Robbins, 2004).

2.2.3.5. MODELO DE FUERZA Y COERCIÓN

Anteriormente gran parte de los esquemas del ser humano estaban diseñados en función de la aplicación de la capacidad coercitiva y la fuerza como elemento motivador. Previo a la Revolución Francesa, era institucionalizada la esclavitud y la servidumbre, donde la aplicación de la fuerza y la coerción fueron los elementos “motivacionales” más importantes. Estados Unidos e Inglaterra utilizaron generalizadamente estos medios para las plantaciones agrícolas e industriales. Bajo esta suposición ancestral, el argumento de la fuerza tenía sentido, con la base que el individuo es más productivo al ser castigado. Si embargo desde una mirada actual, esta coerción produce usualmente un proceso de alienación natural donde el individuo psicológicamente se disocia de la tarea que realiza. Usualmente sucede que cuando esto ocurre suelen suceder rebeldía, motines y otras formas de insubordinación.

2.2.3.6. MODELO ECONÓMICO MECÁNICO

La también denominada teoría económica de la motivación que suplantó al esquema restringido del comportamiento humano. El esquema se fundamenta en el supuesto en que el ser humano labora en primer lugar por dinero, el hombre es considerado un autómatas sin vínculos sociales, ni deseos de logro o realización, con la sola motivación económica de recompensa.

Bajo este esquema se despiertan las mismas interrogantes reductivas sobre la esencia del ser humano que se realizan al modelo coercitivo: por ejemplo, el ser humano se mueve por dinero, es un ser interiormente inútil y perezoso; responde únicamente ante un solo estímulo, el éxito laboral depende de una planeación detallada, el gerente supervisa y corrige y controla meticulosamente las tareas de los trabajadores. Este modelo y su relevancia motivacional ha sido muy reñida.

2.2.3.7. MODELO DE CONDICIONAMIENTO OPERANTE

Bajo este modelo, el individuo responde a las recompensas, su conducta se ha fortalecido regularmente continuamente con estímulos monetarios y así ocurre el fenómeno estímulo - recompensa - conducta, si esta condición le resulta cómodo a la persona la respuesta puede ser agradable para el individuo, sin embargo, es posible que se incremente la posibilidad de que al exigir la repetición de su respuesta el resultado podría tornarse contrario.

De acuerdo con algunos estudios que se han realizado en torno al cómo operan estos condicionantes, observamos que existe un patrón de conducta que es continuo, el refuerzo – recompensa seguido a la respuesta que se repite cada vez. No obstante, Igualmente se observan diferentes patrones de respuesta cuando hay reforzamiento parcial, intermitente o irregular dan lugar a esquemas de respuesta más constantes y duraderas que los programas fijos o continuos.

2.2.3.8. MODELO DE CRECIMIENTO O SISTEMA ABIERTO

El ser humano es manejado por el ambiente, al menos ese es el derivado de los modelos de coerción Tanto en el modelo económico y de coerción. Ahora bien, el para este modelo de crecimiento o sistema abierto se establece que el ser humano:

- Administra sus propias decisiones.

- Es premeditado, se planifica y posee objetivos individualizados.
- Toma las directrices que le son conformes con su personalidad.
- Posee razones complejas que se interrelacionan, no solamente coerción y recompensa.
- Busca autonomía, crecimiento y éxito cuando las condiciones están dadas.

2.2.3.9. PROCESOS DE LA MOTIVACIÓN

Entenderemos la motivación como un proceso que posee intensidad, dirección y persistencia con la idea de dar orientación a un hombre por lograr un objetivo y la todo dependerá del empeño conseguir realizado. Y realmente de esto depende la motivación, en el fondo sólo queremos cambiar la conducta donde y hacia están los planes de la organización. Es importante entonces lograr canalizar la calidad del esfuerzo realizado. El esfuerzo son el cumulo de tareas y actividades orientadas a al logro de los objetivos de la organización. La motivación entre tanto posee un componente de perseverancia, que va en función del tiempo en el cual un individuo mantiene el mismo empeño. Las personas motivadas se sujetan fuertemente a una tarea hasta alcanzar la meta.

2.2.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.2.4.1. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW

Maslow citado por Arana, Meilán, Gordillo, y Carro, (2010) Los motivos de la conducta humana están presentes en el individuo, es por ello que las teorías de las necesidades se dan inicio desde ese mismo principio. La fuerza para conducirse es un derivado del ímpetu interior. Ahora bien, cada individuo está al tanto de esas necesidades yEl individuo es consciente de

algunos de esos requerimientos, mas no de todos, al menos no conscientemente.

La teoría de Maslow es la teoría motivacional mas popularizada basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas.

De acuerdo con la importancia los requerimientos del de las personas están ubicadas en forma piramidal para Maslow, y su posición en ella depende de su importancia. La necesidad más recurrente y elemental está en la base (necesidades primarias), mientras que en la parte superior se encuentran las más complejas y abstractas (secundarias) que se detallan se manera siguiente:

- 1. Necesidades fisiológicas.** Son los requerimientos primarios, básicos, innatos y están ubicados en la parte más baja de la pirámide, entre ellas están: la nutrición (sed y hambre), descanso, abrigo y sueño, abrigo (preparación al calor o frío), o el deseo sexual. Asimismo, están las necesidades biológicas o básicas, que reclaman cierta complacencia que suele ser cíclica y reiterada para hacer posible la vida de la persona. Conducen la vida humana desde el comienzo de la vida misma. La vida es una constante búsqueda encontrar la respuesta a las necesidades elementales, pero impostergables. Esa búsqueda demanda toda la atención de los seres humanos al nacer y abarcan gran parte del tiempo cuando ya se es adulto. Son demandas vinculadas con el sostenimiento de la vida de las personas.
- 2. Necesidades de seguridad.** Representan la segunda prioridad en el orden de prioridades humanas, conducen al individuo a protegerse de cualquiera amenaza real o imaginaria, material o abstracta. Son respuestas básicas: huir ante el peligro, protegerse ante la amenaza, el

encuentro de un mundo mejor y equilibrado (son ejemplo de este tipo de respuesta típicas ante este tipo de necesidades) y aparecen cuando los requerimientos fisiológicos han sido satisfechos. De igual modo ambas están íntimamente vinculadas a la supervivencia de las personas.

Un mal manejo organizacional que por inconsistencia o falta de coherencia pueda inducir a ambientes inseguros e incertidumbre puede producir respuestas desfavorables en torno a la permanencia en el trabajo de las personas.

- 3. Necesidades sociales.** Están vinculadas de la persona como ser social. Son los requerimientos de asociarse, participar, ser aceptado por los demás, aprecio, cariño y amor. Aparecen después de haber satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad. La hostilidad y el antagonismo aparecen cuando las necesidades las necesidades de interrelación social no está suficientemente satisfecha. La falta de vínculo social conduce habitualmente, a padecer problemas de adaptación social.
- 4. Necesidades de autoestima.** Están vinculadas a la forma de cómo se ve y se valora el individuo, dicho de otro modo, desde la autoevaluación y la autoestima. Esto incluye la confianza en sí mismo, la anuencia de las personas que lo rodean y la aprobación social, de estrato, reconocimiento, consideración y reputación. El cumplimiento de estas necesidades lleva a emociones de confianza en sí mismo, prestigio, poder, capacidad fuerza, valor, y utilidad. El no encontrarla puede ocasionar debilidad, sentimientos de inferioridad, desamparo y dependencia, lo cual a la vez puede llevar a la desmotivación o a no llevar a cabo actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización. Son lo más excelso en materia las necesidades humanas y se encuentran ubicadas en la cúspide de la escala jerárquica. Estos requerimientos llevan al individuo a desplegar su propio potencial. Se representa a través del llamado de superación propia y la aspiración de alcanzar el máximo potencial personal. La autorrealización está vinculada con la independencia, autonomía, competencia, autocontrol y plena realización del potencial de cada uno. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento), la autorrealización son recompensas íntimas que solo las personas pueden dárselas a sí mismas (por ejemplo, realizarse) y no pueden ser vistas ni ser controladas por otras personas. El resto de las necesidades no conducen a un cambio motivacional en el comportamiento cuando se han satisfecho; por otro lado, los requerimientos de autorrealización pueden no saciarse, depende del ego, ya que existen individuos que mientras más recompensas reciben, más importante se sienten y desearán satisfacer necesidades cada vez.

Caracterizando la teoría de Maslow, encontramos lo siguiente:

1. Que la necesidad en sí misma no satisface ni motiva el comportamiento; sólo cuando ese requerimiento no es satisfecho es que intervienen en la conducta y encaminan conducen al individuo hacia el logro de metas individuales.
2. Que la persona nace con requerimientos fisiológicos o hereditarios. Al comienzo, su proceder gravita en función de la satisfacción recurrente de ellas (sed, hambre, sueño-actividad, ciclo, sexo, etc.).

3. A partir de cierta edad, las personas comienzan un camino de aprendizaje de pautas de necesidades que evolucionan. De ahí brota la necesidad de sentirse seguro, enfocado hacia la reducción del riesgo, contra amenazas y privaciones. Los requerimientos fisiológicos y los de seguridad, son los que representan las necesidades primarias de la persona y los hace entrar en contacto con su preservación natural.
4. En cuanto la persona va logrando controlar las necesidades fisiológicas y de seguridad, van apareciendo lentamente los requerimientos más elevados: de autoestima, sociales, y de autorrealización. En la medida que logra o vence esos requerimientos es cuando aparecen las necesidades de autorrealización; ello implica que las necesidades de autoestima complementan a las carencias sociales; mientras que las de autorrealización, complementan las de autoestima. No todas las personas logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, algunos ni siquiera al nivel de las necesidades de autoestima, ya que estas son logros individuales.
5. Los requerimientos más altos no brotan a medida que los más bajos van satisfaciéndose, ya que estos se hacen presente de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversos requerimientos concomitantes inciden en la persona al mismo tiempo; no obstante, los más bajos se activan de forma predominante frente a los más altos.
6. Los requerimientos más bajos (dormir, comer, etc.) necesitan un período motivacional comparativamente rápido, mientras que las más altas requieren un período mucho más largo. Si se dejare de satisfacer las necesidades menores durante un período prolongado, ésta

dominaría el escenario y neutraliza el efecto de las más elevadas. De ahí entonces que la persona focaliza todos sus esfuerzos a pelear por satisfacer una necesidad más básica.

2.2.4.2. TEORÍA ERG DE ALDERFER

Alderfer (1969) Teoría desplegada por Clayton Alderfer, sus siglas en inglés significan (*Existence, Relatedness and Growth*) ó Existencia, Relación y Crecimiento, la teoría de Alderfer se fundamenta en la pirámide de Maslow, pero comprime a tres las necesidades planteadas por Maslow.

Maslow (1943), Los niveles de necesidades motivacionales son:

La existencia (E), Está vinculada con las dos primeras necesidades primordiales de Maslow, en cierta forma resume las necesidades fisiológicas y de seguridad. En una organización estaría relacionada con un buen sueldo y los complementos salariales que se otorgan al empleado, vale decir: seguro médico, primas, vacaciones.

La relación (R), se refiere a las relaciones interpersonales y a la necesidad de poder pertenecer a algún grupo, es decir las necesidades sociales. En la institución se hace relación al clima laboral y la interacción entre los trabajadores (que uno de los puntos contentivos de la presente tesis).

El crecimiento (G), Establece las necesidades de realización personal reconocimiento y autoestima, dicho en otras palabras, se refiere a las necesidades de autorrealización y estima. Está vinculado a la oportunidad de desarrollo en la organización, de cordialidad y responsabilidad que se le proporcionen al empleado para satisfacer requerimientos elevados

2.2.4.3. TEORÍA DE LOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg et al (1959) dispone las clases de necesidades de acuerdo a los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino hay dos factores distintos que vienen a ser:

1. El elemento **satisfacción – no satisfacción**, va determinado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el reconocimiento, éxito, la promoción, la responsabilidad, y el trabajo en sí mismo.

2. El factor **insatisfacción – no insatisfacción** depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

La teoría de Frederick Herzberg (1959) está basada en el ambiente externo y en el trabajo de la persona. Alude que la motivación del ser humano depende de dos factores: motivacionales e higiénicos.

De este modo, los factores higiénicos no ejercen influencia determinante en el comportamiento de los empleados, dado que están orientados a esquivar las razones de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Una conducción precaria de estos factores conduciría a la insatisfacción.

En los factores higiénicos se incluyen:

La política de la empresa: es cumulo de reglas y normas planteadas para regular diferentes espacios apartados del

proceso de funcionamiento de la empresa. Contemplan temas, tales como, por ejemplo, uso de uniformes, modales, formas de comportamiento público ante la clientela.

Relaciones Interpersonales: está referido a los vínculos profundos o no que existen entre los empleados en sus jornadas laborales o fuera de ellas como complemento.

Condiciones de trabajo: es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo". Donde se manifiestan las buenas condiciones de trabajo en elementos como: iluminación adecuada, equipo de protección, temperaturas apropiadas, necesaria para los diferentes puestos de trabajo.

Supervisión: es un proceso en el cual el superior asume la responsabilidad de dirigir a los trabajadores con el objeto de lograr el cumplimiento de objetivos comunes. En el acto de supervisión se establece una comparación entre los planes y la organización de la empresa, organización, dirección, y una constante retroalimentación.

Salario: está referido a lo económicamente el trabajador percibe a cambio de la prestación de sus servicios y aporte de conocimientos. En alguna parte del proceso debe existir equilibrio entre salario y trabajo para que no llegue a existir insatisfacción laboral.

Seguridad en el puesto: estar seguro se refiere a no tomar riesgos o haber evaluado los posibles daños laborales. Por ejemplo, al temor de perder el puesto de trabajo repentinamente, o llevar a cabo las tareas en un lugar seguro, sin riesgos químicos, físicos, ergonómicos, psicológicos o biológicos, y si existiere algún riesgo, se deben tomar las medidas de prevención adecuadas. De contar con todas estas características, se

obtendrá una sensación de seguridad en el empleado, obteniendo de él no respuesta laboral positiva.

Los elementos motivacionales están referidos al contenido del cargo, las obligaciones y los compromisos relacionados con el cargo en sí. Este elemento induce impresiones de realización, reconocimiento profesional y crecimiento, las mismas que se manifiestan en la realización de tareas que requieren elevados niveles de significación para el trabajo, que, al contrario de los factores higiénicos, los motivacionales al mostrarse en optimizados disparan los niveles de satisfacción.

En los factores motivacionales se incluyen:

El reconocimiento: que se refiere al acto de diferenciar a un empleado sobre los demás como resultado de sus características especiales y su desempeño laboral.

Responsabilidad: se refiere a la confianza depositada de parte de los jefes hacia el trabajador para desempeñar determinada función y representa la obligación del trabajador para realizar la tarea con eficacia.

Realización personal o logro: consiste en impulsar a los a los empleados hacia su autorrealización dado que esta es de vital necesidad y representa impulsar su bienestar en un sentido profundo a la vez de su crecimiento espiritual. Es así como D conseguiremos empleados satisfechos y dispuestos a brindar lo mejor de sí.

El progreso o ascenso laboral: es la posibilidad de lograr ascenso, en premio como logro de un buen desempeño.

Herzberg propone el incremento de las tareas, que radica en elevar deliberadamente los niveles de responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo con la finalidad de introducir mayor motivación en el cargo.

2.2.4.4. TEORÍAS DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE MCCLELLAND

Para McClelland (1989), la motivación está en relación con tres necesidades o motivos donde esta clasificación va perfilando a lo largo de su vida como fruto del continuo aprendizaje.

1. **De logro:** deseo de éxito, de eludir la derrota y lograr la realización.
2. **De poder:** deseo de influir sobre otros y hacer control.
3. **De afiliación:** deseo de reconocimiento social.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características: a) que el resultado depende de su propio esfuerzo, b) que tengan un grado moderado de dificultad o riesgo y, c) en los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Actitud: punto de vista que asume un individuo ante los estímulos externos o internos. Esta puesta estar relacionada o bajo la condición de experiencias vividas favorablemente, y de esta manera inducir una respuesta positiva en función del trabajo y de sus compañeros que le rodean (Chiavenato, 2001)

Conducta organizacional: es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en un ambiente organizacional¹. (Chiavenato, 2001)

Clima laboral: se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidos directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente que tiene repercusiones en el comportamiento laboral. (Chiavenato, 2001)

Motivación: Término utilizado en psicología para comprender las condiciones o estados que activan al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinados objetivos. (Chiavenato, 2001)

Motivación laboral: Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada forma; siendo esto una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y las destrezas. (Chiavenato, 2001)

Motivación Humana. - Es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas². (Chiavenato, 2001)

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

La motivación del personal se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central 2020

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- a. El grado de motivación de logro se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado - Sede Central - 2020.
- b. El grado de motivación de poder se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado - Sede Central - 2020.

¹ HODGETTS Richard M. y ALTAMAR Steven. pag. 20

² CHIAVENATO, Idalberto. pag. 49

- c. El grado de motivación de afiliación se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado - Sede Central - 2020.

2.5. VARIABLES

2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

La motivación del personal

2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

El clima laboral

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación, se detalla la investigación en la tabla 1.

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente

Variable Independiente	Logro	Desempeño laboral, trabajo en situaciones difíciles, tareas complejas, metas
La Motivación del Personal Administrativo	Poder	Competencia; Situaciones de estrés y presión; Confrontación; Influenciar para lograr objetivos; Control de acontecimientos.
	Afiliación	Hablar sobre temas no relacionados al trabajo; Acompañamiento; Relaciones con compañeros; Pertenencia a grupo; Equipo.

Fuente: Matriz de consistencia del proyecto de tesis

A continuación, se detalla la investigación en la tabla 2.

Tabla 2

Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente El Clima Laboral	Estructura	Objetivos, políticas, obligaciones; información que recibe; ordenes establecidas; delegación de responsabilidades; Herramientas disponibles; Claridad
	Recompensa y desafíos	Metas; Satisfacción de necesidades; Toma de decisiones; Tiempo
	Relaciones	Participación; Compañerismo; Confianza; Tiempo para discernir; Actividades de recreación
	Cooperación	Apoyo; Colaboración

Fuente: Matriz de consistencia del proyecto de tesis

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. ENFOQUE

La investigación es de tipo aplicativo porque los resultados fueron orientados a incrementar el conocimiento sobre los factores motivacionales y el clima laboral en instituciones públicas.

3.1.2. ALCANCE O NIVEL

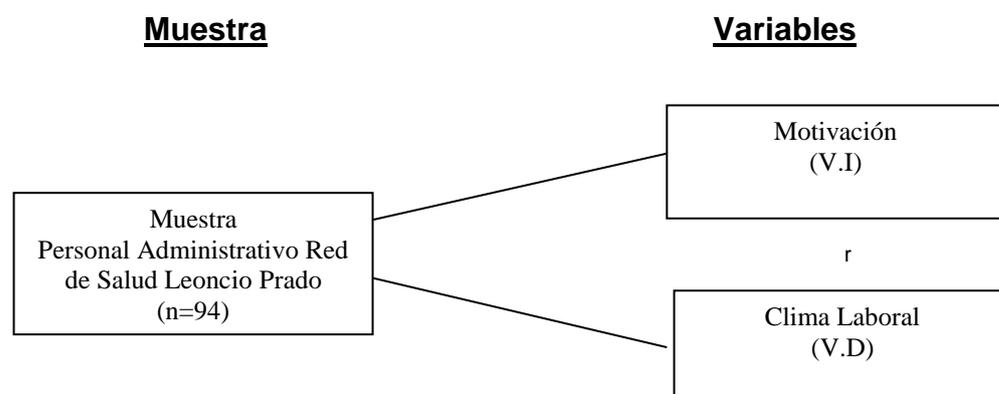
El grado de investigación que corresponde es descriptivo correlacional, ya que trata de establecer el grado y tipo de relación entre la motivación y el clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado – Sede Central, 2020.

3.1.3. DISEÑO

El diseño es de corte no experimental (Hernández y Mendoza, 2018), transversal los datos fueron recogidos en un único momento. El diseño esquemático para aplicarse según Hernández y Mendoza (2018) es como sigue en la figura 1:

Figura 1

Diseño no experimental



Leyenda:

- n = Muestra única (Personal de la Red de Salud Leoncio Prado)
- V.I. = Variable Independiente (La motivación)
- V.D. = Variable Dependiente (El clima laboral)
- t₁ = Tiempo de observación (El clima laboral)

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

La población está conformada por los trabajadores de la Red de Salud Leoncio Prado, Sede Central. Ubicado en la provincia del mismo nombre ciudad de Tingo María departamento de Huánuco.

3.2.2. MUESTRA

Según Otzen (2017) menciona, que el muestreo no probabilístico, por conveniencia, intencional o accidental es usado a criterio del investigador. En ese sentido, la muestra en este estudio estuvo conformada por 94 trabajadores (personal administrativo) de los grupos ocupacionales de auxiliar, técnico, profesional, directivo y funcionario; en la condición de contratados y nombrados, mujeres como varones que trabajan en la Red de Salud Leoncio Prado – Sede Central 2020.

Tabla 3

Planilla personal administrativo de la red de salud de Leoncio Prado

N.º	MODALIDAD	Número	%
1	Personal Planilla (276)	47	50 %
2	Personal CAS (1057)	47	50 %
	Total	94	100

Fuente: Unidad de Recursos Humanos de la Red de Salud de Leoncio Prado – 2020

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. ENCUESTA

Esta técnica fue utilizada mediante cuestionarios especialmente estructurados y se aplicó directamente a todas las personas seleccionadas en la muestra.

3.3.2. CUESTIONARIO

Este instrumento fue utilizado para evaluar los indicadores del clima laboral de la institución y en términos de la situación actual. Para lo cual, se emplearon preguntas en escala de Likert a fin de lograr las respuestas planteadas en el objetivo del estudio.

3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento y análisis de datos del estudio se realizaron a través de los siguientes estadísticos:

La prueba “Z” de Kolmogorov-Smirnov: Para evidenciar la normalidad de la distribución de datos obtenidos que vienen a ser la condición para realizar el análisis estadístico y las pruebas de hipótesis respectiva.

Para obtener las puntuaciones “Z” se aplicarán la fórmula siguiente:

$$Z = \frac{x_i - \bar{x}}{s}$$

Donde:

X_i = puntaje de las variables o dimensiones (Motivación)

\bar{x} = promedio de las variables o dimensiones (Clima laboral)

s = desviación estándar de ambas variables

Correlación Paramétrica de Pearson (r): De acuerdo con los objetivos de la investigación, fue necesario determinar los indicadores de la motivación que tienen influencia positiva con la variable clima laboral de la Red de Salud Leoncio Prado – Sede Central. Para ello se aplicó las pruebas de significancia $p < 0,05$, $gl = 23$, cuyo modelo estadístico es el siguiente:

$$r = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{(\sum x_i)^2 (\sum y_i)^2}}$$

Donde:

$x_i = x_i - \bar{x}$ (puntaje y promedio de la var. Independiente Motivación)

$y_i = y_i - \bar{y}$ (puntaje y promedio de la var. Dependiente Clima Laboral)

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

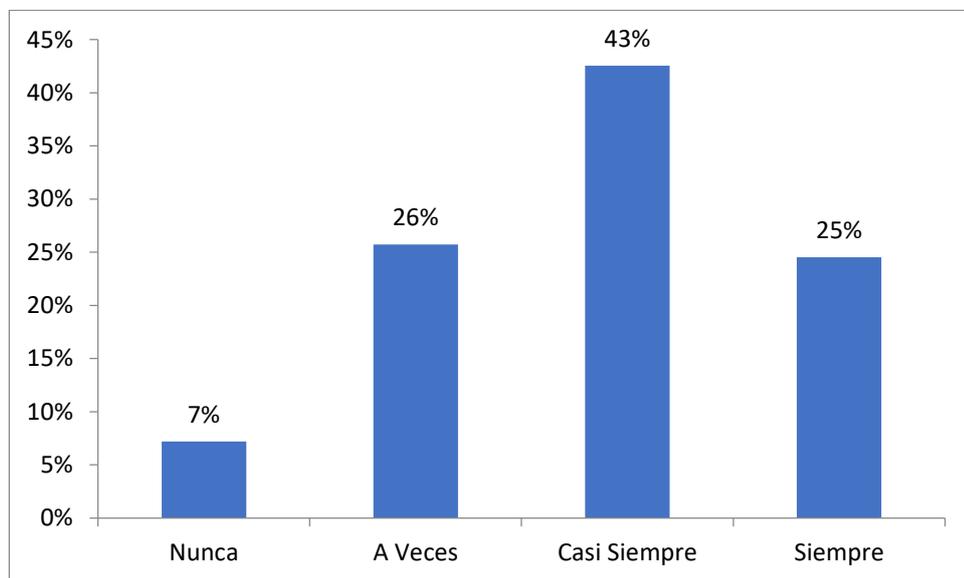
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS

Buscando la descripción práctica que permita determinar la relación entre motivación del personal y el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central -2021, encontramos que luego de aplicar los cuestionarios a los 32 empleados de la organización y al sustituir valores numéricos por los valores alfabéticos propios de la escala de Likert, se agruparon los datos en función del cálculo del promedio de respuesta para cada variable o dimensión de las variables independiente.

La motivación del personal se concentró en torno al “casi siempre”, agrupando el 43% de la valoración sumando una muy positiva valoración del 67%.

Figura 2

Valoración de la Motivación del personal



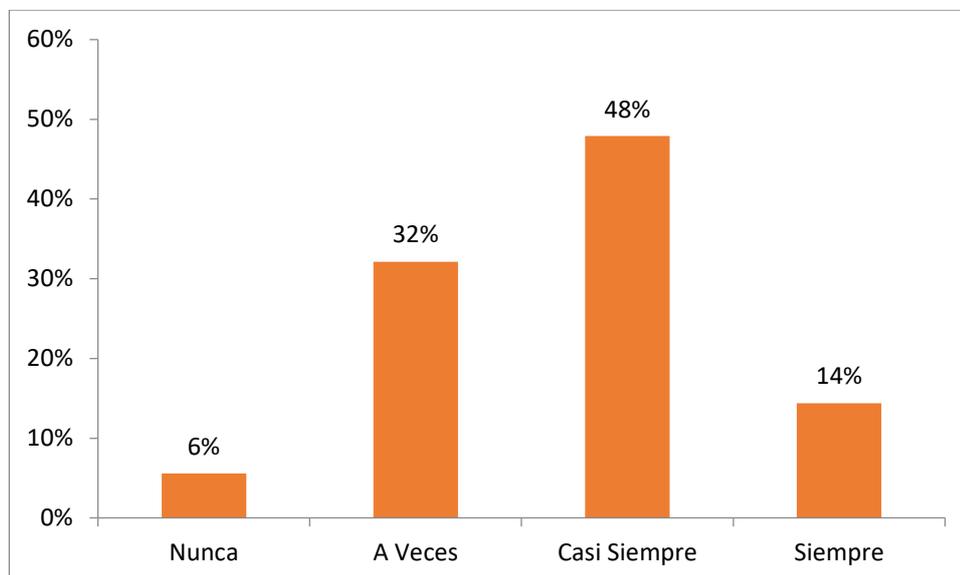
Fuente: Ficha de recolección de datos

El siguiente gráfico muestra la valoración otorgada por los empleados de la Red Social al clima laboral, con una distribución similar a la motivación

ambas variables independiente y dependiente. El “casi siempre” representa el punto máximo con un 48%, inclinando positivamente la escala valorativa.

Figura 3

Valoración del Clima laboral

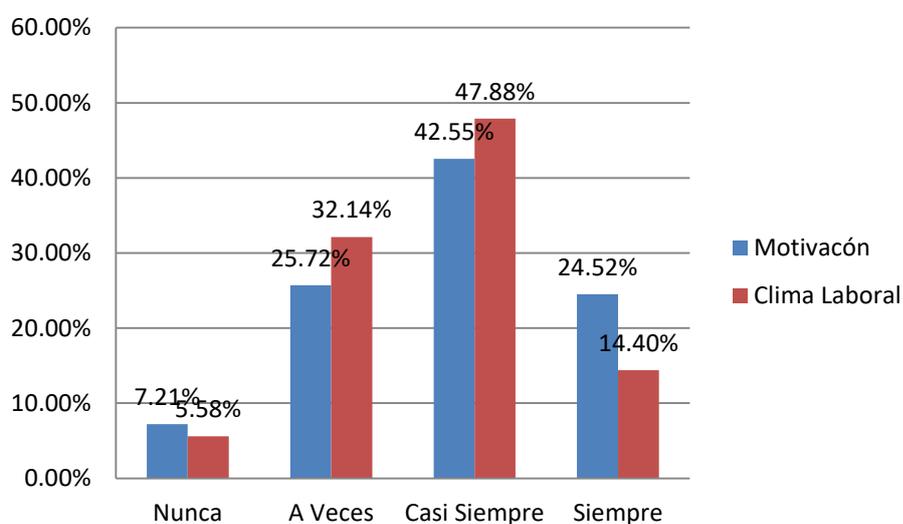


Fuente: Ficha de recolección de datos

En comparación, en un mismo gráfico la valoración positiva agrupa el 67% en la variable independiente y 62% para el clima laboral, con un 38% de valoración entre “nunca” y “a veces” para esta última.

Figura 4

Valoración de la Motivación y Clima laboral



Fuente: Ficha de recolección de datos

4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN A PARTIR DE LOS ATRIBUTOS

Como una manera de enriquecer el aporte de la investigación al proceso de toma de decisiones de la red Salud de Leoncio Prado – Sede Central, se analizaron algunos atributos de la muestra por creerlos interesantes de estudiar, se incluyó Edad, sexo, estado civil, grado de instrucción y centro educativo de procedencia.

Por Sexo

De esta manera obtuvimos que el valor más bajo de motivación “nunca” lo registraron los hombres con un cercano al 4%, de igual modo los valores positivos en este renglón lo declararon los hombres con un 73% de apreciación positiva. El promedio ponderado simple 2,94 es reflejo de esta condición donde la motivación tuvo una puntuación mayor.

La respuesta de los hombres ante el clima laboral fue superior, la suma de los “casi siempre” y “siempre alcanzo un 64,3% en comparación de un 61,0% de las damas. El promedio simple ponderado refleja esta afirmación con un 2,77 sobre un 2,67 de las mujeres.

Tabla 4

Motivación y clima laboral de acuerdo con el sexo de los empleados

Escala	Motivación		Clima laboral	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Nunca	9,23%	3,85%	5,00%	6,55%
A Veces	26,92%	23,72%	33,93%	29,17%
Casi Siempre	40,00%	46,79%	49,82%	44,64%
Siempre	23,85%	25,64%	11,25%	19,64%
Promedio	2,78	2,94	2,67	2,77

Fuente: ficha de recolección de datos

Para analizar las hipótesis de plata en el siguiente estudio, utilizaremos la prueba de correlación de Pearson e interpretaremos el coeficiente como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5*Interpretación de los resultados del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson*

Valor de ρ	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Comparando los niveles de influencia de la motivación en el clima laboral por sexo de los empleados, descubrimos que los hombres tienen una correlación positiva muy alta de 0,94, mientras que las mujeres tienen una correlación positiva muy baja de 0,36. Por lo tanto, la promoción de la motivación en los hombres daría lugar a una respuesta directa y proporcional en el entorno laboral, mientras que la evaluación de otras variables que pueden ser más relevantes para las mujeres sería más conveniente.

Tabla 6*Coefficiente de correlación Motivación – Clima laboral por sexo*

Atributo	CoefCorrel
Mujeres	0,3572
Hombres	0,9372

Fuente: Ficha de recolección de datos
Por edad

Observamos que cuando los empleados se dividieron en grupos de edad, los mayores de 36 años demostraron las respuestas más negativas en términos de motivación; parece que la madurez, con su claridad de objetivos, acompaña a la motivación. Las calificaciones positivas en esta zona también superan el 75% en el grupo de edad de 36 años, pero no alcanzan el 50%

en los grupos de edad más jóvenes. La puntuación media de estos grupos de edad oscila entre 3,02 y 2,99, mientras que los grupos más jóvenes puntúan entre 2,76 y 2,50.

En el clima laboral llama la atención que en el grupo de menor edad no hubo quien declarara “siempre” como una postura de seguridad positiva, para el resto de los casos no se observa un patrón definido de comportamiento, sin dejar de mencionar que el promedio de valoración más alto está ubicado en el grupo de 24 a 29 años con 2,95 a la par de un firme 30,36% en la escala mayor de la tabla.

Tabla 7

Motivación y clima laboral por edad

Escala	18 a 23 años		24 a 29 años		30 a 35 años		36 a 41 años		42 a más	
	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral						
Nunca	7,69%	3,57%	11,54%	4,46%	12,82%	3,57%	3,85%	6,70%	5,13%	6,55%
A Veces	30,77%	39,29%	42,31%	26,79%	34,62%	29,17%	18,27%	29,02%	19,87%	36,31%
Casi Siempre	38,46%	57,14%	21,15%	38,39%	42,31%	64,88%	50,00%	52,23%	45,51%	38,10%
Siempre	23,08%	0,00%	25,00%	30,36%	10,26%	2,38%	27,88%	12,05%	29,49%	19,05%
Promedio	2,77	2,54	2,60	2,95	2,50	2,66	3,02	2,70	2,99	2,70

Fuente: Ficha de recolección de datos

Los resultados reflejan un nivel de correlación de alta a muy alta positivamente, lo que permite interpretar que existiría una respuesta muy favorable casi de inmediato.

Tabla 8

Coefficiente de Correlación motivación – Clima laboral por edad

Grupo edad	Correlación
18 a 23 años	S/N (*)
24 a 29 años	0,999319
30 a 35 años	0,698537
36 a 41 años	0,842701
42 a más	0,923707

(*) No se puede calcular o cálculo sin valor estadístico

Fuente: Ficha de recolección de datos

Por procedencia universitaria

Ante la motivación los empleados que han cursado estudios en el Instituto son las menos respuestas negativas han dado con un 0%, seguidos de los que vienen de la Universidad Nacional de Ucayali – Pucallpa con 3,08. De la misma manera esta última universidad presenta el nivel positivo más elevado con un 84,62% de respuestas entre “casi siempre” y “siempre”. Dentro de esta misma variable los empleados de la Universidad Agraria de Tingo María presentan el nivel más bajo en lo que a respuestas positivas se refiere 50,68%, seguidos por procedentes de otras instituciones universitarias.

Esta inclinación se hace consistente con los resultados obtenidos en los promedios ponderados donde la UNUP y el Instituto obtienen 3,17 y 3,08 individualmente.

Desde el clima laboral el análisis es similar al anterior, existe una traducción directa desde la motivación en los procedentes de la UNUP y el Instituto con 80,00% y 68,80% respectivamente.

Tabla 9

Motivación y Clima laboral por procedencia universitaria

Escala	Instituto		Otra		Universidad de Huánuco		Universidad Nacional Agraria de la Selva- Tingo María		Universidad Nacional de Ucayali - Pucallpa	
	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral
Nunca	0,00%	5,95%	7,69%	14,29%	11,54%	5,36%	13,01%	5,86%	3,08%	3,57%
A Veces	24,36%	26,19%	38,46%	51,19%	23,08%	28,57%	36,30%	50,34%	12,31%	16,43%
Casi Siempre	43,59%	55,95%	20,51%	11,90%	46,15%	37,50%	29,45%	39,31%	49,23%	47,86%
Siempre	32,05%	11,90%	33,33%	22,62%	19,23%	28,57%	21,23%	4,48%	35,38%	32,14%
Promedio	3,08	2,74	2,79	2,43	2,73	2,89	2,67	2,57	3,17	3,09

Fuente: ficha de recolección de datos

De acuerdo con el cálculo de análisis de correlación, cabe decir que existen algunas limitantes en cuanto a su medición y la calidad de información disponible al momento de estratificar. Aun cuando los resultados

son de una altísima correlación positiva no es conveniente establecer conclusiones definitivas.

Sin embargo, es interesante señalar que la respuesta correlativa de los empleados de la Universidad Agraria de Tingo María es extremadamente baja, con un 0,17, incluso cuando el segmento estratificado es el mayor.

Tabla 10

Coefficiente de correlación Motivación – Clima laboral por procedencia universitaria

Institución universitaria	Correlación
Instituto	1,00000 (*)
Otra	1,00000 (*)
Universidad de Huánuco	1,00000 (*)
Universidad Nac. Agr. Tingo María	0,17351
Universidad Nac.Ucayali - Pucallpa	1,00000 (*)

(*) No se puede calcular o cálculo sin valor estadístico

Fuente: ficha de recolección de datos
Por estado civil

La motivación de los empleados de la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central en una muestra estratificada de acuerdo con el estado civil arroja que los viudos alcanzan un “casi siempre” muy elevado de 69,23%, curiosamente acompañado de un 0% al extremo de la escala y los solteros tienen una valoración positiva de 71,04%. El clima laboral de los que están en situación de convivientes parece dar fruto puesto que es el estrato con mayor puntuación positiva dentro de esta investigación 96,43% a la par del promedio más elevado de la escala con 3,46.

Tabla 11

Motivación y Clima laboral por estado civil

Escala	Casado		Conviviente		Soltero		Viudo	
	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral
Nunca	8,39%	3,57%	15,38%	3,57%	5,43%	6,93%	7,69%	7,14%
A Veces	30,07%	26,95%	23,08%	0,00%	23,53%	36,34%	23,08%	57,14%
Casi Siempre	40,56%	51,62%	23,08%	42,86%	42,99%	47,90%	69,23%	32,14%
Siempre	20,98%	17,86%	38,46%	53,57%	28,05%	8,82%	0,00%	3,57%
Promedio	2,74	2,84	2,82	3,46	2,94	2,59	2,62	2,32

Fuente: ficha de recolección de datos

De acuerdo con la correlación existente los solteros y casados poseen una relación alta entre las variables motivación y clima laboral.

Tabla 12

Coefficiente de correlación Motivación – Clima laboral por estado civil

Estado civil	Correlación	
Casado	0,80946	
Conviviente	0.00000	(*)
Soltero	0,77298	
Viudo	0,00000	(*)

(*) No se puede calcular o cálculo sin valor estadístico

Fuente: ficha de recolección de datos

Por grado de instrucción

Para este centro de salud los que poseen el más alto nivel de instrucción son los que poseen mayor motivación 76,92%, acompañado con el promedio más alto de esta segmentación 3,03. Los graduados a nivel técnico completo se ubican en el punto más bajo dentro de la investigación con 69,23% en “a veces” donde raramente se sienten motivados. Los siguen los graduados universitarios con 54,95% con apreciación negativa.

Este grupo de graduados a nivel técnico muestra una asimetría negativa, al igual que los graduados universitarios en la variable clima laboral y ligeramente los no graduados universitarios.

Tabla 13

Motivación y Clima laboral por grado de instrucción

Escala	Maestría y/o especialización		Técnica completa		Universitaria completa		Universitaria incompleta	
	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral	Motivación	Clima Laboral
Nunca	3,85%	6,25%	0,00%	0,00%	17,58%	4,59%	7,69%	5,36%
A Veces	19,23%	28,21%	69,23%	67,86%	37,36%	29,08%	26,92%	48,21%
Casi Siempre	46,92%	49,82%	30,77%	32,14%	25,27%	46,43%	53,85%	44,64%
Siempre	30,00%	15,71%	0,00%	0,00%	19,78%	19,90%	11,54%	1,79%
Promedio	3,03	2,75	2,31	2,32	2,47	2,82	2,69	2,43

Fuente: ficha de recolección de datos

Las mejores respuestas correlacionales, consideradas altas dentro de la clasificación mencionada anteriormente están ubicadas en los graduados universitarios y los poseedores de un nivel de maestría. Visto de esta forma, favorecer elementos motivacionales pueden producir respuestas positivas en el clima laboral.

Tabla 14

Coefficiente de correlación Motivación – Clima laboral por procedencia universitaria

Grupo Etareo	Correlación
Maestría y/o especialización	0,69960
Técnica completa	0.00001 (*)
Universitaria completa	0,75704
Universitaria incompleta	1,00000 (*)

(*) No se puede calcular o cálculo sin valor estadístico

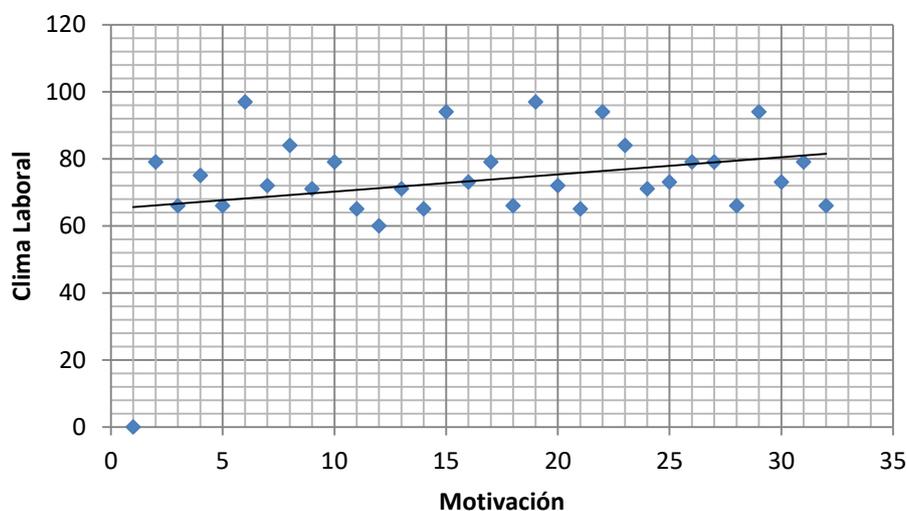
Fuente: ficha de recolección de datos

4.3. HIPÓTESIS GENERAL

Que si la motivación del personal de la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central 2021 está relacionada con el clima laboral es el cuestionamiento más importante para despejar en esta investigación. La variable independiente, Motivación hasta ahora en resultados preliminares relacionados con el comportamiento de los atributos, han demostrado importantes niveles de relación. En la siguiente figura se ilustra este comportamiento.

Figura 5

Dispersión conjunta de datos Motivación y Clima laboral



Fuente: ficha de recolección de datos

El coeficiente de correlación de Pearson entre ambas variables se encontró un valor de 0,51 lo que indica un nivel de correlación moderadamente positivo y un valor de Z que comprueba la data es susceptible de ajustarse a una distribución Normal, en tal sentido se aprueba la Hipótesis General. La Motivación Si ejerce influencia sobre el Clima Laboral.

Tabla 15

Indicadores comprobación hipótesis Motivación – Clima laboral

Tipo variable	Independiente	Dependiente
Nombre	Motivación	Clima Laboral
Coordenada	X	Y
Promedio V.	3,25	2,71
P. Puntuación	37	76
DesvSt	4,52	10,30
C. Asimetría	-0,6876	0,7694
r Pearson	0,5182	0,5182
Valor Z	0,5	0,5

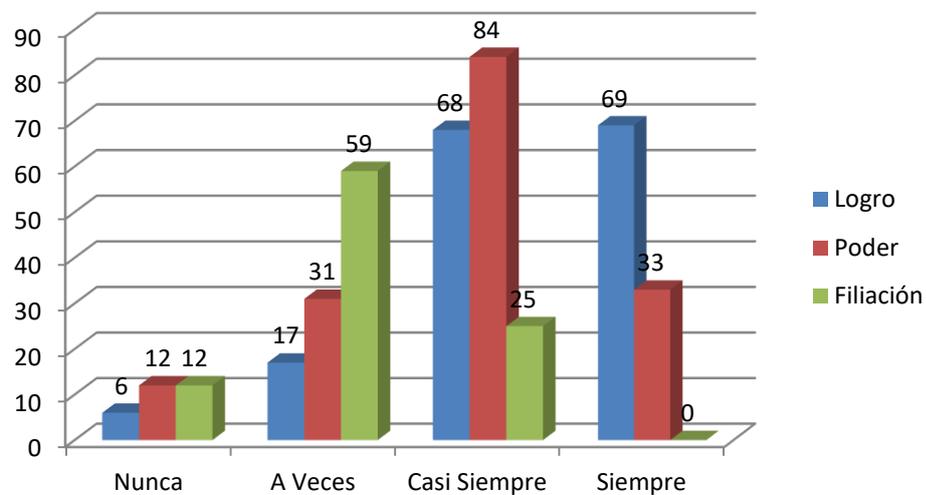
Fuente: ficha de recolección de datos

4.4. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

A partir de la orientación teórica de McClelland centrada en tres necesidades: logro, poder y afiliación. De esta particular propuesta teórica surge la preeminencia de las hipótesis específicas de la investigación.

Figura 6

Valoración de las dimensiones de la Motivación: Logro, Poder y Filiación



Fuente: ficha de recolección de datos

Hipótesis específica 1

El coeficiente de correlación de Pearson entre la dimensión y la variable se encontró un valor de 0,4278 lo que indica un nivel de correlación moderadamente positivo y valores de Z que comprueba la data es susceptible de ajustarse a una distribución Normal, en tal sentido se aprueba la Hipótesis General. La Dimensión Logro Si ejerce influencia positivamente sobre el Clima Laboral.

Tabla 16

Indicadores comprobación hipótesis Motivación – Clima laboral

Tipo variable	Independiente	Dependiente
Nombre	Logro	Clima laboral
Coordenada	X ₁	Y
Promedio V.	3,25	2,71
P. Puntuación	16	76
DesvSt	2,55	10,30
C. Asimetría	-0,8316	0,7694
r Pearson	0,4278	0,4278
Valor Z	0	0,5

Fuente: ficha de recolección de datos

Hipótesis específica 2

El coeficiente de correlación de Pearson entre la dimensión y la variable se encontró un valor de 0,4678 lo que indica un nivel de correlación moderadamente positivo y valores de Z que comprueba la data es susceptible de ajustarse a una distribución Normal, en tal sentido se aprueba la Hipótesis General. La Dimensión Poder Si ejerce influencia positivamente sobre el Clima Laboral.

Tabla 17

Indicadores comprobación hipótesis Motivación – Clima laboral

Tipo variable	Independiente	Dependiente
Nombre	Poder	Clima Laboral
Coordenada	X ₂	Y
Promedio V.	2,86	2,71
P. Puntuación	14	76
DesvSt	2,42	10,30
C. Asimetría	-0,3773	0,7694
r Pearson	0,4678	0,4278
Valor Z	1	0,5

Fuente: ficha de recolección de datos

Hipótesis específica 3

El coeficiente de correlación de Pearson entre la dimensión y la variable se encontró un valor de 0,1147 lo que indica un nivel de correlación moderadamente positivo y valores de Z que comprueba la data es susceptible de ajustarse a una distribución Normal, en tal sentido se aprueba la hipótesis general. La Dimensión Filiación Si ejerce influencia positivamente sobre el Clima Laboral.

Tabla 18

Indicadores comprobación hipótesis Motivación – Clima laboral

Tipo variable	Independiente	Dependiente
Nombre	Filiación	Clima Laboral
Coordenada	X ₃	Y
Promedio V.	2,14	2,71
P. Puntuación	6	76
DesvSt	1,04	10,30
C. Asimetría	0,5387	0,7694
r Pearson	0,1147	0,4278
Valor Z	1	0,5

Fuente: ficha de recolección de datos

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio estuvo orientado hacia la búsqueda de la descripción práctica que permitiera determinar la relación que existe entre motivación del personal y el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central en el año 2021, encontrando que al aplicar los cuestionarios a los 32 empleados que definitivamente pudieron lograrse en la organización. Siendo una organización del área de salud registra una especial atención ya que el clima laboral puede poner en peligro la calidad del servicio y con ello a la salud de los pacientes.

De acuerdo con el trabajo de Morán et al (2021) En lo que respecta al clima organizacional y a la satisfacción en el trabajo en una empresa industrial peruana, hay pruebas suficientes para afirmar que la variable del clima organizacional tiene una relación positiva significativa ($Rho = 0,559$) y una relación negativa significativa ($p= 0,00$ $0,05$) con la variable de satisfacción en el trabajo en una empresa industrial peruana. En nuestro caso, un 2,62 en la escala de calificación de la motivación correspondió a un 2,72 en la escala de calificación del clima laboral.

Al respecto Martínez (2003) manifiesta que el clima organizacional, es un componente fundamental que se debe manejar en el interior de las instituciones, donde es imprescindible lo que el empleado percibe de ella, va en función de la organización de la empresa y los esquemas de trabajo diseñados generan dentro de sí; cuando hablamos de organización de la empresa nos estamos refiriendo a los objetivos, políticas y obligaciones de la institución, que, en el caso de Martínez, fue un banco; midiendo también lo indeseable que pudiera resultar tener conflictos a nivel del clima laboral Venutolo (2009), encontró que evidentemente consiguió una obstrucción directa en la productividad de las Pymes ocasionada por conflictos en el clima laboral imperante; todo ello según los resultados conseguidos en esta investigación define que el clima organizacional es primordial para la organización.

En esta investigación encontramos que ante las preguntas relacionadas con el trabajo en equipo el resultado promedio de la escala valorativa (1 a 4) se obtuvo 3,41 como respuesta favorables, coincidiendo con Pando (2013), que en su trabajo sobre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Micro Red Aucayacu del Distrito De José Crespo y Castillo concluyó que, El fomento del trabajo en equipo entre la gerencia y los empleados de la Micro Red Aucayacu causa un deterioro en el compañerismo y la colaboración en las tareas administrativas, lo que influye de manera determinante en el desempeño y falta de compromiso con la organización.

Palma (2000), evaluó el vínculo que existe entre el clima laboral y la motivación en las universitarias privadas de Lima y su personal, En cuanto a el atributo de género, existen discrepancias. En materia de correlación se encontró un nivel bajo lo que nos indica que no existe una relación directa entre clima laboral y motivación. En nuestra experiencia obtuvimos que el valor más bajo de motivación “nunca” lo registraron los hombres con un cercano al 4%, de igual modo los valores positivos en este renglón lo declararon los hombres con un 73% de apreciación positiva. El promedio ponderado simple 2,94 es reflejo de esta condición donde la motivación tuvo una puntuación mayor. La respuesta de los hombres ante el clima laboral fue superior, la suma de los “casi siempre” y “siempre alcanzo un 64,3% en comparación de un 61,0% de las damas. El promedio simple ponderado refleja esta afirmación con un 2,77 sobre un 2,67 de las mujeres.

Determinando los niveles de influencia de la motivación sobre el clima laboral en función del sexo de los empleados, encontramos que para el caso de los hombres existe una correlación positiva muy alta 0,94. Por su parte las damas mostraron una correlación positiva baja 0,36 que nos permite afirmar que buscando fomentar la motivación en los hombres produciría una respuesta directamente positiva y proporcional en el clima laboral, mientras que para el caso de las mujeres sería conveniente evaluar otras variables que posiblemente pudieran resultar más relevantes o complementarias.

La respuesta de los empleados por los grupos de edad establecidos en la investigación, observamos que a partir de los 36 años; los empleados mostraron el menor grado de respuestas negativas en materia de motivación, tal parece que la madurez con su claridad en los objetivos acompaña a la motivación. Las valoraciones positivas también en esta materia a partir de los 36 años pasan de 75% mientras en los grupos de edad inferior no alcanzan el 50%. La puntuación promedio que presentan estos grupos de edad acentúa lo descrito con 3,02 y 2,99 mientras los grupos menores oscilan entre 2,77 y 2,50.

En el clima laboral llama la atención que en el grupo de menor edad no hubo quien declarara “siempre” como una postura de seguridad positiva, para el resto de los casos no se observa un patrón definido de comportamiento, sin dejar de mencionar que el promedio de valoración más alto está ubicado en el grupo de 24 a 29 años con 2,95 a la par de un firme 30,36% en la escala mayor de la tabla. Los resultados reflejan un nivel de correlación de alta a muy alta positivamente, lo que permite interpretar que existiría una respuesta muy favorable casi de inmediato.

Vinculando los niveles de instrucción Zeceovich (2020) en su trabajo titulado: La motivación laboral y su relación con el talento humano en la Caja Arequipa en Tingo María, 2018, donde su objetivo primordial fue justamente determinar el vínculo entre las variables motivación laboral y talento humano, encontró que esta relación es de carácter negativa, vale decir que es indirecta para este estudio. En efecto, el análisis estadístico precisa un nivel de correlación medio o moderado negativo (-.287). Para el centro de salud estudiado, los que poseen el más alto nivel de instrucción son los que poseen mayor motivación 76,92%, acompañado con el promedio más alto de esta segmentación 3,03. Los graduados a nivel técnico completo se ubican en el punto más bajo dentro de la investigación con 69,23% en a veces donde raramente se sienten motivados. Los siguen los graduados universitarios con 54,95% con apreciación negativa. Las mejores respuestas correlacionales, consideradas altas dentro de la clasificación mencionada anteriormente están ubicadas en los graduados universitarios y los poseedores de un nivel de maestría. Visto de esta forma, favorecer

elementos motivacionales puede producir respuestas positivas en el clima laboral.

Para McClelland (1989), uno de los autores base del estudio, la motivación está en relación con tres necesidades o motivos donde esta clasificación va perfilando a lo largo de su vida como fruto del continuo aprendizaje: logro, poder y filiación. Estos se convirtieron en hipótesis específicas dentro del estudio.

El coeficiente de correlación de Pearson entre la dimensión y las variables logro y poder se encontraron los valores de 0,4278 y 0,4678 respectivamente, lo que indica un nivel de correlación moderadamente positivo y valores de Z que comprueba la data es susceptible de ajustarse a una distribución Normal, en tal sentido ambas dimensiones ejercen influencia positivamente sobre el Clima Laboral. Para el caso de la tercera dimensión la filiación se encontró un valor de 0,1147 lo que indica un nivel de correlación bajo positivo lo que indica la necesidad de complementar esfuerzos desde otros ángulos para mejorar el clima laboral.

Al haber examinado todo el proceso teórico, algunos antecedentes académicos pertinentes y los resultados derivados de las investigaciones propias y extrañas, se aprecia que la motivación regularmente influye sobre el clima laboral de los trabajadores la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central en el año 2021.

CONCLUSIONES

1. Los resultados nos permiten confirmar el objetivo general del estudio y aceptar la hipótesis principal. Respecto, al objetivo se ha demostrado la existencia de relación entre las variables motivación laboral clima laboral, dicha relación es de carácter negativa, vale decir que es indirecta para este estudio. En efecto, al analizar la tabla que nos entrega el SPSS observamos que se establece un nivel de correlación medio o moderado negativo (-.287).
2. Los hallazgos también confirman el objetivo específico 1 y su indicada hipótesis, el cual denota que el grado de motivación de logro si se relaciona con el nivel del talento humano en la Red de Salud Leoncio Prado, con un nivel de correlación negativa de nivel medio o moderado (-.424). Asimismo, al analizar la significación, vemos que es de .039, por lo que se cumple que sea menor a 0,05, lo que indica que la correlación que se ha establecido es significativa.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere seguir realizando estudios sobre la motivación laboral y el clima laboral, a fin de seguir validando el instrumento de medición utilizado, de tal manera que se pueda ampliar las líneas de investigación y corroborar los enfoques teóricos que explican tal relación.
2. Al Director de la Red de Salud Leoncio Prado se sugiere realizar actividades orientadas a mejorar las habilidades respecto a la motivación de logro, a fin de mejorar la organización del trabajo, las habilidades propias del puesto, mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, en los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderfer, C. P. (1969) *An empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational Behavior and Human Performance* 4. 1969: 142-175
- Alvarez Valverde, S. Y. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología. Abril - agosto 2001*. [Tesis de titulación. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf
- Arana, J., Meilán, J., Gordillo, F., y Carro, J. (2010). Estrategias motivacionales y de aprendizaje para fomentar el consumo responsable desde la Escuela. R.E.M.E. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción, Volumen XIII, Nº 35-36*, págs. 19-39.
- Bardales Bara, Orlando (2019). *El clima organizacional y la productividad de los trabajadores del Banco Azteca, EKT San Martin De Porres, Lima - 2019*. 2019. [Tesis para titulación]. Universidad de Huánuco. Huánuco.
- Cabrejo, J. (2006). Influencia del tipo de cultura organizacional en los resultados del programa de mejora continua de calidad. *Revista de la Académica Peruana de Salud, v.13, n.2.*, p.100-104.
- Campbell, D.T. y Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago, IL: Rand McNally*. (Traducción española: Amorrortu, Buenos Aires, 1973).
- Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chiavenato, I. (. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Ruiz Nizama, J. L., y Guanilo Paredes, C. E. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*. *Revista Venezolana De Gerencia, 26(5)*, 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>

- Del Águila Prado, Ilich René. (2002). *La motivación del ser humano como factor de éxito en la empresa privada. Caso División farmacéutica (FARP ASA) DE LA Empresa Gloria S.A.* [Tesis para optar al título de licenciado en administración. Facultad de ciencias administrativas. Universidad de San Martín de Porres. Lima Perú].
- Delgado A. (1998) *La personalidad del individuo y los niveles de exigencia en la organización: percepción, actitudes y motivación.* En A. Rodríguez Fernández (Coord.) *Introducción a la Psicología del trabajo y de las Organizaciones* (pp. 101 -120). Madrid. Pirámide.
- Guil Bozal, y Guillén Gestoso, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales.* McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work.* Estados Unidos: John Wiley
- Likert, R. (1967). *The human organization.* New York: McGraw-Hill.
- Luján Moscoso, Katherine. (2011). *Clima Laboral y Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María.* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María]
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation.* Psychological Review 50. 1943: 370-396.
- McClelland, D. (1989) *Estudio de Motivación Humana.* España: Editorial Narcea.
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise.* USA: Mc Graw Hill. 33-57 Pp.
- Ministerio de Salud, MINSA (2010) *Normas Técnicas de Salud.* Ministerio de Salud, Lima Perú. RM 914 – 2010 – MINSA, 17 nov 2010, 125 p.
- Montenegro Piedra, Y. A. (2019). *El desempeño laboral en las organizaciones.*
- MontenzaChanduvi, Nancy Elizabeth, (2012) *Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo.* [Tesis para optar grado académico de Magíster en Enfermería], Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo – Escuela de Postgrado. 92 p.

- Otzen, T. y Manterola C. (2017) Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232, 2017.
- Palma Carrillo, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista De Investigación En Psicología*, 3(1), 11–21. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>
- Robbins, Stephen, (2004). Comportamiento organizacional. (10a. ed.). México: Pearson Educación, págs. 116 – 117.
- Silenis, Añez (2006). Cultura organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios. *Revista Electrónica del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 4(1), 102-126 <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/431>
- Van Der Stuyft p. y de Vos, P. (2008). La relación entre los niveles de atención constituye un determinante clave de la salud. *Rev. Cubana de Salud Pública*. 34(4):1-9.
- Venutolo, EM. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)* [Tesis doctoral no publicada]. Universitat Politècnica de València. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/6561>
- Zecevich Trujillo Salinova (2020). *La motivación laboral y su relación con el talento humano de la Caja Arequipa en Tingo María – 2018*. [Tesis para titulación. Universidad de Huánuco, Leoncio Prado, Huánuco].

COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yarihuaman Parian, N. (2023). *Relación entre motivación del personal y el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado, sede central 2020* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <http://...>

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO: VERSIÓN TRABAJADORES RED DE SALUD LEONCIO PRADO

Estimad@ trabajador@ público de la Red de Salud Leoncio Prado, cordial saludo, esperando que usted y su familia se encuentren bien en la medida posible. El cuestionario tiene como objetivo *conocer el clima laboral y la motivación en la Red de Salud de Leoncio Prado*. Su participación tiene carácter anónimo, no hay respuestas buenas ni malas. Las respuestas serán tratadas de manera confidencial. Muchas gracias por su tiempo.

CONSENTIMIENTO INFORMADO:

He sido informado del objetivo del presente estudio de investigación. Por lo tanto, acepto participar en la investigación:

- a. Si
- b. No

En una escala del 1 al 4 donde 1= nunca; 2= a veces; 3= casi siempre; 4 = Siempre; responde la opción que más se acerca a Ud.

N°	Preguntas	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Generalmente intento mejorar permanentemente mi desempeño laboral.				
2	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes.				
3	Me gusta ser programado(a) en tareas complejas				
4	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas.				
5	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil.				
6	Me gusta trabajar en competencia y ganar				
7	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión				
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.				
9	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo				
10	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.				
11	A menudo me encuentro hablando con otras personas, dentro de la oficina sobre temas que no forman parte del trabajo.				
12	A menudo me encuentro hablando con otras personas por videollamada, mensaje de texto, sobre temas que				

	no forman parte del trabajo.				
13	Me gusta estar en compañía de otras personas de las que laboran conmigo				
14	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo.				
15	Al ingresar a laborar a la Red de Salud Leoncio Prado me informaron los objetivos, políticas, obligaciones, sanciones, funciones en mi puesto actual de trabajo.				
16	La información que recibo en cada tiempo determinado sobre los objetivos y políticas de la Red de Salud Leoncio Prado es suficiente				
17	Las ordenes establecidas en la Red de Salud Leoncio Prado son justas según mi criterio.				
18	La delegación de responsabilidades: son claras al interior del equipo de trabajo, por parte del jefe inmediato				
19	Tengo las herramientas necesarias para mejorar mi trabajo				
20	Cuando inicio una actividad tengo claridad de llevar a cabo				
21	En la Red de Salud Leoncio Prado, recibo recompensa por el cumplimiento de metas.				
22	En la Red de Salud Leoncio Prado, recibo recompensa por superar las metas (días libres, capacitaciones)				
23	El trabajo que realizo en la Red de Salud Leoncio Prado: satisface mis necesidades tanto económicas, de ascensos y aprendizaje.				
24	En mi área de trabajo: tomo decisiones; sin consultar con mi jefe.				
25	El tiempo es suficiente para realizar el trabajo día a día.				
26	Participo de las decisiones que toman y que afectan en mi área de trabajo				
27	Tengo buenas relaciones con los compañer@s de trabajo				
28	En el equipo de trabajo y trabajadores existe confianza				
29	Existen espacios en el horario laboral en los cuales se comparte temas de interés con el equipo de trabajo				
30	La Red de Salud Leoncio Prado realiza actividades recreativas				
31	Para el desarrollo de las actividades encuentro apoyo y confianza en mis superiores				

32	Los compañeros de trabajo ayudan a solucionar los problemas laborales				
33	Tengo claro lo que mis supervisores esperan de mi trabajo				
34	Tengo oportunidad para crecer profesionalmente en la Red de Salud Leoncio Prado				
35	Mi supervisor o jefe, directo es justo en sus decisiones				
36	He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo				
37	He tenido la oportunidad de hacer amigos en la Red de Salud Leoncio Prado				
38	Mi esfuerzo ha tenido retribuciones justas				
39	Los objetivos de la Red de Salud Leoncio Prado reflejan mis intereses:				
40	Me siento bien en la Red de Salud Leoncio Prado				
41	Me gusta mi trabajo				

Datos sociodemográficos

Sexo: a) Masculino b) Femenino
Edad: a) 18 a 23 años b) 24 a 29 años c) 30 a 35 años
d) 36 a 41 años e) 42 a más
Grado de instrucción
a) Técnica completa b) universitaria completa
c) universitaria incompleta d) postgrado e) instituto
Universidad de procedencia
a) Universidad Nacional Agraria de la Selva- Tingo María
b) Universidad Nacional de Ucayali - Pucallpa
c) Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco
d) Universidad de Huánuco
e) Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía

Anexo 2

Matriz de consistencia

Título: LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN LA RED DE SALUD LEONCIO PRADO - SEDE CENTRAL – 2020.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	Indicadores
<p>Formulación del Problema: Problema General: ¿Como la motivación del personal se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado Sede Central – 2020?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es el grado de motivación de logro con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado Sede Central – 2020?</p> <p>¿Cuál es el grado de motivación de poder con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre motivación del personal y el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central -2020.</p> <p>Objetivos Específicos: Determinar el grado de motivación de logro con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central - 2020.</p> <p>Determinar el grado de motivación de poder con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central – 2020.</p>	<p>Hipótesis General: La motivación del personal se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central 2020.</p> <p>Hipótesis Específicos: El grado de motivación de logro se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado - Sede Central - 2020.</p> <p>El grado de motivación de poder se relaciona con el clima laboral en la</p>	<p>V. INDEP.</p> <p>La Motivación del Personal Administrativo</p>	Logro	Desempeño laboral, trabajo en situaciones difíciles, tareas complejas, metas
			Poder	Competencia; Situaciones de estrés y presión; Confrontación; Influenciar para lograr objetivos; Control de acontecimientos.	
			Afiliación	Hablar sobre temas no relacionados al trabajo; Acompañamiento; Relaciones con compañeros; Pertenencia a grupo; Equipo.	
			<p>V. DEPEND</p> <p>El Clima</p>	Estructura	Objetivos, políticas, obligaciones; información que recibe; ordenes establecidas; delegación de responsabilidades; Herramientas disponibles; Claridad

<p>Sede Central – 2020?</p> <p>¿Cuál es el grado de motivación de afiliación con el nivel de clima laboral en la Red de Salud Leoncio Prado – Sede Central – 2020?</p>	<p>Determinar el grado de motivación de afiliación con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – Sede Central - 2020.</p> <p>El grado de motivación de afiliación se relaciona con el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado - Sede Central - 2020.</p>	<p>Red de Salud de Leoncio Prado - Sede Central - 2020.</p>	<p>Laboral</p>	<p>Recompensa y desafíos</p>	<p>Metas;Satisfacción de necesidades;Toma de decisiones;Tiempo</p>
				<p>Relaciones</p>	<p>Participación;Compañerismo;Confianza;Tiempo para discernir;Actividades de recreación</p>
				<p>Cooperación</p>	<p>Apoyo;Colaboración</p>