



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
POLICLÍNICO DE SAN SEBASTIÁN ESSALUD CUSCO – 2021”**

TESIS PRESENTADO POR:

Bach. Crysthel Multhauptff Bragagnini

Bach. Vilma Quiñones Muñiz

Para optar al Título Profesional de Licenciada en
Administración

Asesor:

Dr. Hernando Gonzales Abrill

CUSCO – PERÚ

2021



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

Cumpliendo el reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: “La motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián Essalud Cusco – 2021”, con el objeto de optar al título profesional de licenciado en administración.

El objetivo del presente trabajo de investigación fue describir y determinar la relación que existe entre las variables motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián Essalud Cusco.

Las tesisistas.



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, mi gratitud infinita a Dios, al Señor de los Milagros y a toda mi familia, sin ellos nada sería posible en la vida, la elaboración del presente trabajo de investigación, no fue nada fácil, en esta travesía he encontrado a mis docentes y amistades que hicieron posible alcanzar esta meta, agradezco a mis queridos profesores Rafael A., Hernando G., y a mis amistades David y Crysthel.

¡Muchas gracias por todo!

Vilma Quiñones Muñiz

A mi esposo e hijos que fueron y son el motivo de seguir superándome como profesional, no fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo, agradezco su apoyo incondicional, asimismo a mi amiga Vilma, por su perseverancia pese a las circunstancias adversas que pasamos cada una en su trinchera podemos decir que lo logramos.

Crysthel Multhauptff Bragagnini



DEDICATORIA

Con todo mi amor, este trabajo de investigación le dedico a las dos personas más queridas e importantes en mi vida, a mi madre Isidora y a mi hija G. Valentina. Quienes son los seres más preciados que le dan sentido y fuerza a mi vida, para superarme y ser mejor persona día a día.

De: Vilma Quiñones Muñiz.

A mis padres María y Dante que me enseñaron y me dieron las pautas para encaminarme y tener una buena vida con enseñanzas valores, reglas sacrificios y esfuerzos compartidos han formado bases de gran importancia para alcanzar mis objetivos.

A mi hermano Brad que me guía en cada uno de mis pasos por esta vida y me muestra la luz que debo seguir día a día.

De: Crysthel Multhauptff Bragagnini



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I:	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.2.1. Problema General.....	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. Objetivos de la Investigación.....	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación de la Investigación	4
1.4.1. Relevancia Social.....	4
1.4.2. Implicancias Prácticas.....	4
1.4.3. Valor Teórico	5
1.4.4. Utilidad Metodológica	5
1.4.5. Viabilidad y/o Factibilidad.....	5
1.5. Delimitaciones de la Investigación	5
1.5.1. Delimitación Espacial	5
1.5.2. Delimitación Temporal	5
1.5.3. Delimitación Conceptual.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes del Estudio.....	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales	10



2.1.3.	Antecedentes Locales.....	11
2.2.	Bases Teóricas	13
2.2.1.	Motivación	13
2.2.1.1.	Reseña histórica de la motivación laboral.....	13
2.2.1.2.	Teorías de motivación.....	14
2.2.1.3.	Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.....	15
2.2.1.3.1.	Factores higiénicos (ambientales).....	16
2.2.1.3.2.	Factores motivacionales (del trabajo en sí).....	22
2.2.2.	Clima Organizacional	26
2.2.2.1.	Conceptos de clima organizacional.....	26
2.2.2.2.	Factores de Clima Organizacional	26
2.3.	Definición de Términos Básicos	33
2.4.	Hipótesis	35
2.4.1.	Hipótesis General.....	35
2.4.2.	Hipótesis Específica.....	35
2.5.	Variables de Estudio	35
2.5.1.	Identificación de Variables	35
2.5.2.	Conceptualización de Variable	39
2.6.	Marco Institucional	39
CAPÍTULO III.....		41
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN		41
3.1.	Tipo de Investigación.....	41
3.2.	Enfoque de la Investigación.....	41
3.3.	Diseño de la Investigación.....	41
3.4.	Alcance de la Investigación	41
3.5.	Población y Muestra	42
3.5.1.	Población de Estudio.....	42
3.5.2.	Muestra	43
3.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	43
3.6.1.	Técnicas	43
3.6.2.	Instrumento(s).....	43
3.6.3.	Confiabilidad del Instrumento	44
3.7.	Técnicas de Análisis de Datos	45
3.7.1.	Prueba Chi Cuadrado	45



3.7.2. Análisis Correlacional- Correlación Pearson	46
CAPÍTULO IV	48
RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	48
4.1. Presentación y Fiabilidad de Instrumento Aplicado	48
4.1.1. Presentación del Instrumento	48
4.1.2. Confiabilidad del Instrumento	50
4.2. Resultados de la Variable Motivación del Personal.....	51
4.2.1. Resultados de la dimensión factores higiénicos.....	52
4.2.2. Resultados de la Dimensión Factores Motivacionales.....	58
4.3. Resultados de la Variable Clima Organizacional.....	63
4.3.1. Resultados para la Dimensión Autonomía Individual/ Responsabilidad	65
4.3.2. Resultados para la Dimensión Recompensa	68
4.3.3. Resultados para la Dimensión Identidad.....	70
4.3.4. Resultados para la Dimensión Liderazgo.....	71
4.3.5. Resultados para la Dimensión Relaciones Interpersonales	74
4.4. Resultados de la Correlación.....	77
4.4.1. Resultados para la Dimensión Factores Higiénicos y la Variable Clima Organizacional ..	78
4.4.2. Resultados para la Dimensión Factores Motivacionales y la Variable Clima Organizacional.	79
4.4.3. Resultados para la variable motivación del personal y la variable clima organizacional ...	80
CAPITULO V	81
DISCUSIÓN.....	81
5.1. Descripción de Hallazgos más Relevantes y Significativos	81
5.2. Comparación Crítica con la Literatura Existente y las Bases Teóricas.....	84
5.3. limitaciones del Estudio	85
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA	88



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Variables de estudio, dimensiones e indicadores.</i>	38
Tabla 2 <i>Técnicas</i>	43
Tabla 3 <i>Confiabilidad del Instrumento</i>	45
Tabla 4 <i>Distribución de los ítems del cuestionario para la motivación del personal.</i>	48
Tabla 5 <i>Descripción de la escala de medición de la motivación del personal.</i>	49
Tabla 6 <i>Distribución de los ítems del cuestionario para el clima organizacional.</i>	49
Tabla 7 <i>Descripción de la escala de medición del clima organizacional</i>	50
Tabla 8 <i>Estadística de fiabilidad</i>	50
Tabla 9 <i>Estado de la variable motivación del personal</i>	51
Tabla 10 <i>Factores Higiénicos</i>	52
Tabla 11 <i>Factores motivacionales.</i>	58
Tabla 12 <i>Estado del Clima Organizacional</i>	63
Tabla 13 <i>Indicadores de la dimensión autonomía individual/responsabilidad</i>	65
Tabla 14 <i>Indicadores de la dimensión tipo de recompensa</i>	68
Tabla 15 <i>Dimensión Identidad</i>	70
Tabla 16 <i>Dimensión Liderazgo</i>	71
Tabla 17 <i>Dimensión relaciones interpersonales.</i>	74
Tabla 18 <i>Dimensión factores higiénicos y la variable clima organizacional.</i>	78
Tabla 19 <i>Factores motivacionales y la variable clima organizacional.</i>	79
Tabla 20 <i>Motivación del personal y la variable clima organizacional</i>	80



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del Policlínico San Sebastián - Es Salud Cusco.....	40
Figura 2 Estado de la variable Motivación del personal.....	51
Figura 3 Indicador estatus, salario y seguridad en el trabajo.....	53
Figura 4 Salario	53
Figura 5 Seguridad en el trabajo	53
Figura 6 Indicador supervisión, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.	55
Figura 7 Condiciones de trabajo	55
Figura 8 Relaciones interpersonales.....	55
Figura 9 Indicador vida personal	57
Figura 10 Indicadores crecimiento personal, logro y libertad.	58
Figura 11 Logro	59
Figura 12 Libertad	59
Figura 13 Indicador Reconocimiento, trabajo en sí y responsabilidad.....	61
Figura 14 Trabajo en sí.....	61
Figura 15 Responsabilidad	62
Figura 16 Estado del Clima Organizacional	64
Figura 17 Dimensión: Autonomía individual/responsabilidad.....	65
Figura 18 Independencia	66
Figura 19 Rigidez de las leyes de la organización.....	66
Figura 20 Indicadores de la dimensión recompensa	68
Figura 21 Equidad Salarial y beneficios económicos.....	69
Figura 22 Dimensión Identidad	70
Figura 23 Indicadores de Dimensión Liderazgo.....	72
Figura 24 Apoyo.....	72
Figura 25 Influencia.....	73
Figura 26 Cooperación	75
Figura 27 Valores.....	75
Figura 28 Tolerancia	76



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “La motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud Cusco – 2021”, tiene como objetivo general determinar el grado de relación que existe entre la variable motivación del personal y el clima organizacional, y más específicamente determinar el grado de relación entre los factores higiénicos y los factores motivacionales con el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián el año 2021. La investigación es de nivel básico, con enfoque cuantitativo de alcance correlacional, de nivel descriptivo, con un diseño de investigación no experimental, por otro lado, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, con una muestra conformada por 37 trabajadores. Los resultados de la investigación mostraron que un 46% percibe que la motivación es regular, un 32% que existe un nivel bueno de motivación, y solo un 5% percibe un nivel muy bueno de motivación; respecto al clima organizacional, el 62% considera que tiene un nivel regular, el 16% y el 5% piensa que tiene un nivel bueno y muy bueno respectivamente. Los resultados a nivel correlacional muestran que entre los factores higiénicos y el clima organizacional, existe relación de grado positivo considerable con el valor para la correlación de Spearman de 0.635, asimismo entre los factores motivacionales y el clima organizacional, existe relación de grado positivo muy fuerte con el valor para la correlación de Spearman de 0.795, y finalmente se observa que entre la variable motivación del personal y la variable clima organizacional existe relación de grado positiva muy fuerte con un valor para la correlación de Spearman de 0.805.

Palabras clave: Motivación del personal, Clima organizacional, Factores Higiénicos, Factores motivacionales



ABSTRACT

The present research work entitled "Staff Motivation and Organizational Climate in the San Sebastián Essalud Cusco Polyclinic - 2021", has as a general objective to determine the level of relationship that exists between the Personal Motivation variable and the Organizational Climate, and more specifically to determine the level of relationship between hygiene factors and motivational factors with the organizational climate in the San Sebastián polyclinic in 2021. The research is of a basic level, with a quantitative approach of correlational and descriptive scope. The research design is non-experimental. On the other hand, the technique used was the survey, with a sample made up of 37 workers. The research results showed that 46% perceive that motivation is regular, 32% that there is a good level of motivation, and only 5% perceive a very good level of motivation. Regarding the organizational climate, 62% consider that it has a regular level, 16% and 5% think they have a good and very good level respectively. The results at the correlational level show that there is a considerable positive correlation between hygiene factors and organizational climate, with the value for Spearman's correlation being 0.635. Between the motivational factors and the organizational climate there is a very strong positive correlation with the value for the Spearman correlation was 0.795 and finally it is observed that between the staff motivation variable and the organizational climate variable, there is a very strong positive correlation with a value for Spearman's correlation it was 0.805.

Keywords: Staff motivation, Organizational climate, Hygienic factors, Motivational factors



CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente el Perú cuenta con organizaciones de salud públicas y privadas, las mismas ofrecen servicios sanitarios a la población, una de estas organizaciones de salud son los policlínicos, en la actualidad estas organizaciones evidencian crecimiento y expansión en el Perú con una clara exigencia en el mejoramiento de atención a los usuarios, según Palma Carrillo (2014), es concordante con los nuevos enfoques de administración moderna, por lo tanto, obliga a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional.(p.20)

En el Cusco existen diversos policlínicos, con características propias cada uno, pero con un objetivo común de servir a la población cusqueña uno de estos centros de salud es el policlínico de San Sebastián de EsSalud de la ciudad del Cusco, el cual busca un óptimo funcionamiento organizacional. Para lograr esta optimización de funcionamiento organizacional en los policlínicos, se debe tomar en cuenta la relación que existe entre dos factores fundamentales, como son: la motivación del personal y el clima organizacional.

En el policlínico San Sebastián de EsSalud del Cusco, se observó que existen problemas organizacionales, los cuales estarían relacionados con la motivación del personal de acorde al clima organizacional en sus dimensiones de autonomía individual, tipo de recompensa, liderazgo relaciones interpersonales, etc. En cuanto a la autonomía individual se observa que los trabajadores sienten que no cuentan con mucha independencia debido a la rigidez de las normas de la organización; referido al tipo de recompensa, se observó que existe



cierta inconformidad con la remuneración y la equidad salarial, esta inexistente equidad salarial genera un clima organizacional poco favorable, de manera que el efecto de la mala remuneración también motiva al personal a buscar mejores ofertas laborales en otros centros de salud; con respecto al liderazgo, los trabajadores del policlínico sienten que el apoyo de sus jefes es casi nulo, lo que conlleva a que no identifiquen a sus jefes como líderes que ejerzan influencia, por tanto esto genera un deficiente clima laboral, finalmente, en la dimensión de relaciones interpersonales, se observa que el trabajo en equipo y la comunicación serían poco frecuentes. Vemos también que la cooperación no es el valor que más se practica en el policlínico, esta falta de cooperación perjudica en diferentes aspectos al policlínico, de persistir estos problemas generaría deficiencias graves en el funcionamiento organizacional del policlínico y un clima organizacional desfavorable.

Es por ello que, para mejorar el funcionamiento organizacional es de gran importancia estudiar la relación que existe entre la motivación del personal y el clima organizacional, por lo tanto, la pretensión del presente trabajo de investigación es determinar el grado de relación que existe entre la motivación del personal y el clima organizacional obteniendo los resultados de esta investigación se debe plantear propuestas y estrategias que se deben implementar para mejorar el funcionamiento organizacional del policlínico en bienestar de los trabajadores y la comunidad usuaria. De tal forma nos hemos planteado el siguiente problema de investigación ¿Qué grado de relación que existe entre la motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián Cusco 2021?



1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

- ¿Qué grado de relación existe entre la motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Qué grado de relación existe entre los factores higiénicos y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco 2021?
- ¿Qué grado de relación existe entre los factores motivacionales y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco 2021?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Determinar el grado de relación que existe entre la motivación del personal y el clima Organizacional en el policlínico San Sebastián EsSalud-Cusco 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar el grado de relación que existe entre los factores higiénicos y el clima organizacional en el policlínico San Sebastián EsSalud-Cusco 2021.
- Determinar el grado de relación que existe entre los factores motivacionales y el clima organizacional en el policlínico San Sebastián EsSalud-Cusco 2021.



1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia Social.

El impacto que tendrá esta investigación sobre las organizaciones de salud específicamente el policlínico San Sebastián EsSalud-Cusco será positivo dado que brindará información sobre el estado de las variables de investigación y permitirá dar a conocer las necesidades reales o sentidas que influyen en su desempeño laboral del personal.

Esta investigación permitirá a la organización de salud ejecutar estrategias para ofrecer a los trabajadores aquellos elementos que contribuyan a lograr la motivación en el desempeño de sus funciones, con una actitud positiva de servicio que se refleje en la productividad, de manera que su repercusión será en beneficio de nuestra sociedad.

1.4.2. Implicancias Prácticas.

El presente trabajo de investigación permitirá conocer y entender la motivación del personal y el clima organizacional dentro del policlínico. Esto tendrá el impacto en el desarrollo y mejora de la calidad del clima organizacional del personal que trabaja en el Policlínico de San Sebastián-Cusco, asimismo, ayudará a mantener niveles altos de motivación laboral, lo que conlleva a la mejora de los procesos, trabajo en equipo y en consecuencia en una interacción armónica de las diferentes áreas consideradas indicadores de calidad.



1.4.3. Valor Teórico

El valor teórico del presente trabajo de investigación se establece en los resultados obtenidos, los cuales se formulan a través de las conclusiones que podrán servir a futuras investigaciones como antecedentes referenciales de estudio.

1.4.4. Utilidad Metodológica

Como utilidad metodológica del presente trabajo de investigación se considera la adaptación de cuestionarios utilizados en otras investigaciones, con la finalidad de poder determinar la relación que existe entre la motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco.

1.4.5. Viabilidad y/o Factibilidad

El presente trabajo de investigación es viable y factible porque las investigadoras cuentan con los recursos bibliográficos y económicos necesarios para el desarrollo de la misma.

1.5. Delimitaciones de la Investigación

1.5.1. Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se realizará en las instalaciones del policlínico San Sebastián EsSalud-Cusco ubicado en urbanización Los Saucos N°152 del distrito de San Sebastián de la provincia y departamento del Cusco-Perú 08006.

1.5.2. Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se implementó en el periodo 2021



1.5.3. Delimitación Conceptual

La delimitación conceptual para el presente trabajo de investigación abarca las teorías de motivación y clima organizacional, los cuales fueron recopilados de diferentes bibliografías como son: libros, revistas, artículos científicos entre otros.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Como antecedentes internacionales se encontró las siguientes investigaciones:

1. Título: “Linking human resources motivation to organizational climate”, “Vinculación de la motivación de los recursos humanos en el clima organizacional”.

Año: 2014

Autor: La investigación hecha por Rusu & Avasilcai, (2014)

Universidad: Universidad Técnica de Iasi, Departamento de Ingeniería y Gerencia,

País: Rumania.

El objetivo principal de este documento es subrayar las dimensiones más relevantes del clima organizacional que aumentan la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados de acuerdo con la teoría de los factores duales de Herzberg, la investigación se basó en técnicas de investigación cuantitativa mediante un cuestionario piloto, utilizando una muestra no probabilística representada por empleados y gerentes de empresas industriales de Rumania, al analizar las relaciones entre las dimensiones del clima organizacional y la motivación, los resultados demostraron la influencia del clima organizacional en el nivel de motivación de los



empleados, además teniendo en cuenta los resultados obtenidos, también propusieron recomendaciones para crear un clima organizacional que pueda mejorar la motivación de los empleados.

Comentario:

La investigación hecha por Ruso, muestra y utiliza la teoría dual de Herzberg, la cual se utilizará para esta investigación, los resultados que muestra esta investigación serán importantes para la discusión sobre los resultados.

2. Título: “Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional”,

Año: 2014

Autor: La investigación hecha por Echeverri & Cruz, (2014)

Universidad: Universidad Cooperativa de Colombia

País: Medellín - Colombia.

Este artículo de revisión presenta una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional, para este fin, el trabajo de investigación realizó un estudio de revisión sistemática de la literatura de publicaciones en los últimos 15 años en donde se encontraron 10 artículos que presentaban instrumentos de evaluación de clima organizacional, de estos artículos se realizó un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas, de tal modo se halló que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo,



interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

Comentario:

La revisión muestra de manera sistemática y clara las dimensiones que se repiten en diferentes instrumentos de investigación, estas dimensiones servirán para la elaboración del instrumento de la tesis.

3. Título: “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile, Centro de Gestión de Instituciones de Salud”

Año: 2015

Autor: hecha por Bustamante et al., (2015)

Universidad: Universidad de Talca, Facultad de Economía y Negocios,
Universidad de Talca

País: Talca, Chile.

Esta investigación tuvo por objetivo caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y menos influyentes, para su desarrollo se aplicó un cuestionario que consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones, a una muestra de 561 funcionarios, la interpretación de los resultados se realizó a través del análisis del valor promedio estandarizado y su confiabilidad ratificada mediante el alfa de Cronbach, a partir de lo anterior, se determinó que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto que las dimensiones



que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Como antecedentes nacionales se encontró la siguiente investigación:

1. Título: “Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la motivación que presenta el personal de la empresa Compartamos Financiera S.A. Arequipa 2015”

Año: 2016

Autor: hecha por SUPO HUILLCA, (2016)

Universidad: Universidad Nacional de San Agustín

País: Perú

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración,

En esta tesis, los objetivos de estas investigaciones realizadas en cuanto a la satisfacción laboral y motivación que presenta la empresa Compartamos Financiera S.A., provincia de Arequipa es observar la relación existente entre ambas variables, sus componentes y escalas de cada uno, además estar cerca de las necesidades de los trabajadores tanto de los superiores como de los empleados. El tipo de investigación fue correlacional, ya que determina si dos variables están correlacionadas o no, esto significó analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable, fue transversal en la metodología de recolección de datos, debido a que solo se consultará a la muestra en un momento específico del tiempo.



Como conclusiones obtuvieron que la satisfacción laboral es baja en un 48.88%, parcial bajo en un 38.12%, y regular en un 13%; en cuanto a la motivación el 40.36% tiene motivación regular y parcial alto un 36.32%, y lo demás en menor porcentaje. Finalmente, para comprobar si hay relación entre satisfacción y motivación se determinó que no hay relación significativa.

2.1.3. Antecedentes Locales

Como antecedentes locales contamos con las tesis realizadas en la Universidad Andina del Cusco:

1. Título: “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Automotores y Diversos S.A.C de la ciudad del Cusco, 2017”

Año: 2019

Autor: Realizada por Olazabal Prieto, (2019).

Universidad: Universidad Andina del Cusco

País: Cusco- Perú

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de la Universidad Andina del Cusco.

El objetivo de esta tesis fue determinar en qué medida se relacionan el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Automotores y Diversos S.A.C. de la ciudad del Cusco, el diseño de la investigación fue básico y no experimental, su población de estudio estaba formada por 35 colaboradores, los resultados mostraron que el 77% de los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos, y el 71%



piensa que el clima organizacional es regular, respecto a la relación mediante la correlación Spearman, se obtuvo que $p=0,015$, lo que indica que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa.

2. Título: “Motivación y satisfacción laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Oropesa-2019”

Año: 2019

Autor: realizada por Shakira Yanely Apaza Cauna, (2019).

Universidad: Universidad Andina del Cusco

País: Cusco- Perú

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de la Universidad Andina del Cusco.

El objetivo de la tesis fue determinar qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral, se desarrolló en la municipalidad distrital de Oropesa a todo el personal que trabaja en el área administrativa, las características que presenta esta tesis son: tipo de investigación fue correlacional, de alcance descriptivo, con diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo, los resultados de esta tesis muestran que existe correlación entre las variables motivación y la satisfacción laboral, obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman de $p=0.85$, por otro lado, las dimensiones como los factores higiénicos y factores motivacionales están relacionados con la satisfacción laboral con 84% y 77% respectivamente.



Comentario:

Esta tesis presentada por Yanely, ayudó a comprender las dimensiones de la motivación de manera general, esta teoría se aplicará a la tesis que se plantea, por otro lado, en recomendación no mencionó problema alguno con su instrumento, la cual puede considerarse para esta tesis.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Motivación

Según Chiavenato (2007), la motivación es un concepto abstracto y de difícil definición, pero se puede definir en base a la palabra motivo; MOTIVO es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen a una determinada tendencia y comportamiento, ese impulso puede ser generado por estímulos externos o procesos mentales del individuo. (p.47)

2.2.1.1. Reseña histórica de la motivación laboral.

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas, los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron, había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por



mencionar algunos, es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. (Sonora, 2000, p.6)

2.2.1.2. Teorías de motivación.

Las teorías del contenido

Se centran en las características del entorno o personales que sirvan para vigorizar, activar, o motivar al individuo y tienen por cometido identificar las clases de variables que sirven para estimular al individuo, en ocasiones llamadas también teorías de la necesidad, están relacionadas con la cuestión de qué causa el comportamiento como las necesidades que los empleados tratan de satisfacer en el trabajo (Bélanger, 2012, p.520)

Las más populares de estas según Gracián (2012) son:

1. La jerarquía de necesidades del psicólogo Abraham H. Maslow.
2. La teoría de la motivación-mantenimiento de Frederic Herzberg.
3. La teoría de la necesidad de realización del investigador y autor David McClelland.

Las teorías del proceso

Se ocupa de explicar la manera en que el individuo opta por una conducta concreta, ya que se centra en los mecanismos que enlazan las



variables del contenido con las acciones específicas que puedan llevar a cabo el individuo. (Bélanger, 2012, p.522)

Las aceptadas en la actualidad son:

1. La teoría de la expectativa.
2. El conocimiento operante.
3. La teoría de Peter Lawler.
4. La teoría de la equidad.

Las teorías del refuerzo

Es cuando el comportamiento se da en función de sus consecuencias, las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita, se llaman reforzadores. (Cobo Olivero, 2011,p.118)

2.2.1.3. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

Herzberg fue un Psicólogo norteamericano (1923-2000), autor del libro La motivación en el trabajo y del artículo más citado en el Harvard Business Review “Una vez más cómo motivar en el trabajo”. (Cobo Olivero, 2011, p.119)

Para Ruiz et al. (2012), el ambiente laboral de Herzberg considera que existen dos tipos de factores (factores higiénicos y factores motivacionales del trabajo en sí) que explican la motivación de los trabajadores en la empresa, los cuales están íntimamente relacionados. (p.1)



2.2.1.3.1. Factores higiénicos (ambientales).

Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental, constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados, escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico, para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio, cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar sustancial y duraderamente la satisfacción, sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción. (Rosenzweig, 2010, p.80)

Sus Indicadores son:

- Política y administración de la empresa:

Se refiere a lo ordenado e inadecuado de la organización, la estructura, su administración, los efectos dañinos o beneficios de la



política de la compañía, las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos con una vocación más general, pero en el bien entendido que no deberán contravenir, en este sentido, las políticas de empresa refuerzan el contenido de las normas jurídicas permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades empresariales diarias, es más, para garantizar el desarrollo ético y sostenible de la actividad empresarial, en ocasiones las políticas de empresa elevan el umbral de exigencia en relación con los requisitos mínimos que establece el marco jurídico de obligado cumplimiento. (Casanovas, 2013, p.35)

- Supervisión:

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa (Cámara mexicana de la industria de la construcción, 2012, pp.56).



- Condiciones de trabajo

Dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico de trabajo. (iluminación, ruido, ventilación, espacio), cantidad de trabajo, medios o recursos materiales disponibles, condiciones de seguridad.

La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, de producción, los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, son las denominadas condiciones de trabajo, a las que podemos definir como «el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social (Unión General de Trabajadores, 2010, p.2)

- Relaciones interpersonales

Según Martínez (2017) La clasificación para este factor se restringe a aquellas situaciones en las que el empleado menciona la interacción o las relaciones con otros dentro de la empresa, ya sea con supervisores, subordinados o personas del mismo nivel (colegas), independientes de las interacciones referidas a las actividades del cargo, historias que enfatizan las características de la interacción. (p.13)



Dar a conocer y destacar la importancia de las relaciones interpersonales en la empresa y como estas influyen en la vida del hombre como persona sociable, desde el inicio de la vida de una persona, esta se aprende, ya sea de los padres a través de los valores inculcados a lo largo de los años y gracias a los estudios, se aprende a crecer como personas vulnerables para la sociedad con el fin de tener un buen futuro y que sea de gran aplicabilidad en nuestras vidas en la hora de relacionarse personalmente. Hoy día en las empresas buscan mantener las relaciones interpersonales y un clima laboral en buenas condiciones, y las personas que carecen de estas cualidades no serán productivas en las ellas, además que todo gerente busca mantener personas de excelentes rendimientos para alcanzar objetivos o metas planificadas de corto, mediano y largo plazo, esos valores adquiridos son de mucha ayuda y darlos a conocer es la mejor opción hacia las personas que hacen parte de un entorno laboral, ya que permite mantener buena comunicación y dar solución a malos entendidos casuales, facilitando a contribuir de manera eficiente hacia la competitividad y productividad de la empresa.(Martínez, 2017, p.14).

- Salario

Esta categoría incluye todas las respuestas que tienen que ver con la compensación (sueldos, comisiones, pago de movilidad, entre otros), eventos en los que se menciona que la compensación juega un



papel importante o por expectativas de aumentos de sueldos incumplidos. La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que éste haya efectuado o debe efectuar. Sueldo (Convenio sobre protección del salario, 1949, p.95).

- Seguridad en el trabajo

Bajo esta categoría se codifican los hechos o eventos en los que se mencionan signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo, se refiere entonces a la estabilidad o inestabilidad del trabajador dentro de la organización y de la organización en sí, lo que refleja de alguna manera objetiva, sobre la seguridad laboral de una persona.

En este sentido, en las últimas décadas se han fortalecido las acciones de los actores gubernamentales, empresariales y sindicales orientadas a la promoción y la protección del bienestar de los trabajadores mediante la prevención y el control de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, así como la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. En la misma línea, se han fortalecido los programas que tienen como eje la Salud Ocupacional, tratada en forma multidisciplinaria para proteger el bienestar de los trabajadores, esta serie de estrategias procura generar y promover el trabajo seguro y



sano, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo, al realzar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores y respaldar el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo.(Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Ministerio de Educación; Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2014, p.7)

- Estatus

Para Ferrari Halliday, (2016) El estatus implica la pretensión de privilegios positivos o negativos en la consideración social, esta facultad está basada en el estilo de vida, en la educación formal, en el prestigio profesional o heredado, también se puede dar con la estratificación de la sociedad realizada con un criterio social, los individuos que pertenecen a una estratificación de la sociedad comparten un sentimiento de pertenencia, estilos de vida, gustos, valores y comportamiento. (p.110)

- Vida personal

Este factor cubre una serie de exposiciones sobre casos en los cuales el trabajo hace un impacto sobre la vida personal del trabajador, de tal forma que el efecto es un sentimiento del individuo sobre el trabajo, se registra en esta categoría eventos como: cambios de lugar geográfico, cambio de vivienda por exigencia de la compañía, salarios que no satisfacen necesidades económicas,



trabajos que afectan la armonía familiar e influencias positivas o negativas en la vida personal y privada del empleado.

2.2.1.3.2. Factores motivacionales (del trabajo en sí).

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo, son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales, el término motivación para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador, cuando los factores motivacionales son óptimos, suben sustancialmente la satisfacción, cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.(Cobo Olivero, 2011, p.119)

También son aquellos factores relacionados con la satisfacción del trabajo y tienen efectos más positivos sobre las actitudes y pueden mejorar el rendimiento de los trabajadores, son factores que estimulan a la gente a trabajar, estos están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo mismo y además de motivar al trabajador, le generan satisfacción y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Herzberg llama necesidades "motivadoras" a las que procuran satisfacción en el trabajo y que están relacionadas con el trabajo que el individuo desempeña, dado que motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. (F. HERZBERG, 1959, P.59)



Según (Chiavenato, 2007) Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial y cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo, pero cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y que tiene efectos sobre el comportamiento de las personas.

Los indicadores son:

- Logro

Según Chiavenato (2007), dentro de este factor se categorizan todas las respuestas que el empleado menciona sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo con éxito, de solucionar problemas y de ver los resultados de los esfuerzos propios del trabajo. (p.53)

- Reconocimiento

Se incluyen en este factor los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados por jefes, compañeros o subordinados, en esta parte se diferencian dos sub factores: las situaciones en las que los actos de reconocimiento se acompañan con premios y las situaciones en las que no hay recompensas concretas. Hay situaciones cuando el evento central es una promoción o incremento del salario y no hay reconocimiento verbal, sin embargo, el trabajador percibe el evento como acto de reconocimiento. (Chiavenato, 2007, p.54)



- El trabajo en sí

Se ubican en este factor los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya que al trabajo lo considera como interesante o aburrido, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil retador o no exigente. (Chiavenato, 2007, p.55)

- Responsabilidad

Según Chiavenato (2007), dentro de esta categoría se incluyen los eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad. Es decir. Historias que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de la persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo a nivel de supervisión. La razón de ello es que esta discrepancia entre las responsabilidades de autoridad y de empleo se considera evidencia de mala gestión. (p.55)

- Ascenso

Dentro de este factor se categorizan eventos en los que los empleados mencionan que se les presentó un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa la organización es decir las situaciones en las cuales el individuo cambia de un departamento al



otro dentro de la compañía sin un cambio en el estatus, aunque con un incremento de responsabilidades, no se considera como promoción, parte negativa: degradación. (Chiavenato, 2007, p. 57)

- Crecimiento

Formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente. Posibilidad de cambio. Existen situaciones en las que el individuo siente que la ausencia de una mejor educación hace imposible que avance dentro de la compañía. Esto sería codificado como "posibilidad de crecimiento negativo". En esta categoría, se incluyen también situaciones en las cuales el individuo tiene posibilidades de mejorar sus habilidades con mayores posibilidades de progreso dentro de la actual especialidad ocupacional o en otras. (Chiavenato, 2007, p.55)

- Libertad

Este indicador está relacionado con la libertad y autonomía laboral que se otorga al empleado para controlar determinado comportamiento profesional dentro de la empresa, al entregar autonomía y de comprometerse en las decisiones sobre asuntos de la empresa, conduce a un mayor nivel de confianza, aumento de productividad e identidad con otros empleados y empresa. (Chiavenato, 2007, p. 53)



2.2.2. Clima Organizacional

2.2.2.1. Conceptos de clima organizacional.

El clima organizacional se plantea como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, procesos y procedimientos, las relaciones entre el personal y el ambiente físico, infraestructura y elementos del trabajo, que afectan las relaciones que inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, por lo tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. Se puede decir que para entender el clima organizacional es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. (García Solarte, 2011, p. 48)

Para (Chiavenato, (2007) el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Por otro lado, el término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. (p. 59)

2.2.2.2. Factores de Clima Organizacional

Para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los



individuos y que pueden ser medidos, dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones. (Hernández & Ponce, 2016, p. 4)

Para los profesores Litwin y Stinger, existen dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional, estas son:

- Estructura
- Riegos y desafíos
- Estándares
- conflictos
- Autonomía Individual/ Responsabilidad
- Tipo de recompensa
- Identidad
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales

Por otro lado, en el presente trabajo de investigación se consideró las siguientes dimensiones:

- Autonomía Individual/ Responsabilidad
- Tipo de recompensa



- Identidad
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales

A continuación, pasamos a definir las dimensiones y sus indicadores:

- Autonomía individual

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. (Hernández & Ponce, 2016, p. 7)

- Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la ética sobre la base de la moral, puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudar en un futuro. Una persona se caracteriza por su responsabilidad porque tiene la virtud no solo de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento. (De Los Rios Flores, 2012, p.27)



- Independencia

Cómo independencia se denomina la cualidad o condición de independiente como tal se relaciona con la noción de libertad, es decir, la capacidad de actuar, hacer y elegir sin intervención o tutela ajena, es lo opuesto a la dependencia, la independencia puede aplicarse a distintos campos como en la política por ejemplo, se refiere a un estado que no depende de otro y que goza de plena libertad política, económica y administrativa, a nivel personal, la independencia es la capacidad de actuar, tomar decisiones y de valernos por nosotros mismos, de allí que independencia también signifique entereza, firmeza de carácter. (Hernández & Ponce, 2016, p. 7)

- Rigidez de las leyes de la organización

Una cultura organizacional corresponde a un sistema de creencias que comparten todos los miembros de una compañía, de acuerdo con sus características puede ser flexible o rígida, las culturas flexibles permiten una mayor participación, integración y desarrollo de los empleados, ello tiene consecuencias directas en el incremento de su productividad y, al mismo tiempo permite atraer un mejor talento. Al respecto, Pedro Castellano-Masías, docente del curso Head Hunters: Cazadores de Talentos del PEE de ESAN, sostiene que "muchas empresas tienen claro que su éxito está en manos del equipo humano", es el talento de las personas lo que hace posible un negocio rentable, seguro, y sostenible". De acuerdo con el experto, son las compañías con una cultura flexible



que promueve el desarrollo del personal y el descubrimiento de nuevas habilidades las que tienen éxito a largo plazo, por el contrario, una cultura rígida se basa en el cumplimiento de normas determinadas, roles específicos y objetivos delimitados. (Masías, 2018, p. 2)

- Tipo de Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, en la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo. (Hernández & Ponce, 2016, p. 6)

- Salario/remuneración de acuerdo a la responsabilidad y/o cargo.

Todo colaborador espera un reintegro por los servicios prestados, ya sea en dinero o especie para satisfacer sus necesidades, estas remuneraciones son calculadas tomando en cuenta una serie de parámetros legales con el fin de que el trabajador sea más productivo y esté motivado económicamente para desempeñar de forma contenta y armoniosa su labor.

Los sueldos y salarios forman una gran importancia para cada uno de nosotros como trabajadores dentro de una organización, debido a que es una labor que prestamos para recibir algo a cambio, y a la vez



beneficiarnos nosotros y nuestros familiares, el sueldo es la remuneración colectiva que se paga por horas trabajadas dentro de cualquier organización sea que se pague por mes o quincena. En cambio, el salario es el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios por lo cual recibimos la compensación de pagos para cada trabajador, sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. (Juárez, O., Carrillo, 2014, p.9)

- Equidad salarial y beneficios económicos

La igualdad salarial es el concepto según el cual los individuos que realizan trabajos similares (o trabajos con la misma productividad) deben recibir la misma remuneración, sin importar el sexo, raza, orientación sexual, nacionalidad, religión o cualquier otra categoría, para ello, se parte del principio de igualdad ante la ley. La igualdad salarial viene establecida en el Artículo 7 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (Juárez, O., Carrillo, 2014, p.12)

- Desafío

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor, en la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización. (P. Rodrigo, 2020, p.1)



- Relaciones interpersonales

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización. (Martínez, 2017, p.5)

- Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal. (Hernández & Ponce, 2016,p.8)

- Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen, en este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, las



comunicaciones fluidas entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto. (P. Rodrigo, 2020, p.1)

- Identidad

Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu en general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, en la actualidad el sentido de pertenencia para toda persona individual lo hace sentir más seguro frente a los desafíos de la vida. Este sentimiento de pertenencia, mucho más allá del mero hecho de integrar un grupo, implica toda una identificación personal, la generación de vínculos afectivos, la adopción de normas y hábitos compartidos, y un sentimiento de solidaridad para con el resto de los miembros. (Herrarte Dardon, 2015, p. 7)

2.3. Definición de Términos Básicos

- *Motivación.* - Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de una determinada manera o que da origen a una determinada tendencia y comportamiento, ese impulso puede ser generado por estímulos externos o procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2007, 47)
- *Teoría del contenido.* - En ocasiones llamadas también teorías de la necesidad, están relacionadas con la cuestión de qué causa el comportamiento como las necesidades que los empleados tratan de satisfacer en el trabajo. (Bélanger, 2012, p.520)



- Teoría del proceso. - Se ocupa de explicar la manera en que el individuo opta por una conducta concreta, ya que se centra en los mecanismos que enlazan las variables del contenido con las acciones específicas que puedan llevar a cabo el individuo. (Bélanger, 2012, p.522)
- Teoría de refuerzo. - Es cuando el comportamiento se da en función de sus consecuencias, las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita, se llaman reforzadores. (Cobo Olivero, 2011, p.118)
- Teoría de la motivación e higiene de Herzberg. - Para Ruiz et al. (2012), el ambiente laboral de Herzberg considera que existen dos tipos de factores (factores higiénicos y factores motivacionales del trabajo en sí), que explican la motivación de los trabajadores en la empresa, los cuales están íntimamente relacionados. (p.1)
- Factores Higiénicos (Ambientales). - Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. (Rosenzweig, 2010, p.80)
- Factores motivacionales (de trabajo en sí). - Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo, son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. (Cobo Olivero, 2011, p.119)
- Clima organizacional. - El clima organizacional se plantea como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, procesos y



procedimientos, las relaciones entre el personal y el ambiente físico, infraestructura y elementos del trabajo, que afectan las relaciones que inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, por lo tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García Solarte, 2011, p. 48)

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

- La motivación del personal sí se relaciona con el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco 2021.

2.4.2. Hipótesis Específica

- Los factores higiénicos sí se relacionan con el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco 2021.
- Los factores motivacionales sí se relacionan con el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco 2021.

2.5. Variables de Estudio

2.5.1. Identificación de Variables

- a) Variable 1:

Motivación del personal



Dimensiones

Como dimensiones para nuestra investigación utilizaremos los siguientes dos factores planteados por la teoría de (Herzberg, 1987).

- Factores higiénicos

Los factores higiénicos están representados por los siguientes indicadores:

- Política y administración de la empresa
- Estatus
- Salario
- Seguridad en el trabajo
- Supervisión
- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Vida personal

- Factores motivacionales

Los factores motivacionales esta representados por los siguientes indicadores:

- Logro
- Reconocimiento
- Ascenso
- Crecimiento personal
- Responsabilidad
- Trabajo en sí



- Libertad

b) Variable 2:

Clima organizacional

Dimensiones

Como dimensiones para la variable 2, se utilizará los siguientes factores:

- Autonomía individual/ Responsabilidad
- Tipo de recompensa
- Identidad
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales



Tabla 1

Variables de estudio, dimensiones e indicadores.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Factores higiénicos 	<ul style="list-style-type: none"> Estatus Salario Seguridad en el trabajo Supervisión Condiciones de trabajo Relaciones interpersonales Vida personal
	<ul style="list-style-type: none"> Factores motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Logro Reconocimiento Ascenso Crecimiento personal Responsabilidad Trabajo en sí Libertad
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía Individual/ Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Autorrealización y responsabilidad Independencia Rigidez de las leyes de la organización
	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> Salario/remuneración de acuerdo a la responsabilidad y/o cargo. Equidad salarial y beneficios económicos
	<ul style="list-style-type: none"> Identidad 	<ul style="list-style-type: none"> Sentimiento de pertenecía a la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Control Apoyo Influencia
	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperación Valores Tolerancia



2.5.2. Conceptualización de Variable

- Motivación

Para Chiavenato (2007), la motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano, interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno, como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar, es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

- Clima organizacional

Es el nombre dado por diversos autores; se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, se refiere tanto a la parte física, emocional y mental.

2.6. Marco Institucional

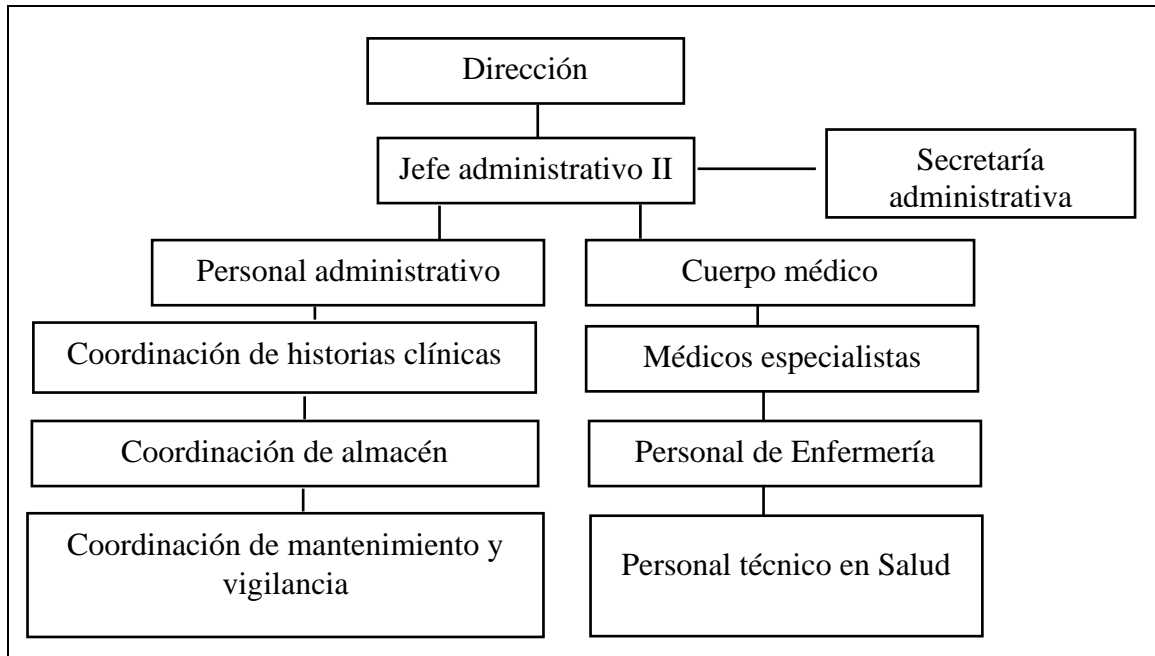
- Localización y Reseña Histórica

El policlínico San Sebastián está ubicado en el distrito del mismo nombre, provincia y departamento del Cusco aproximadamente a 10 kilómetros de la ciudad del Cusco, fue creado en mayo de 1993, y cumple una destacada labor en beneficio de la población asegurada de la zona sur de la ciudad del Cusco. Actualmente el director del policlínico es el Dr. Martin Hilares Luna, el establecimiento de salud ofrece las especialidades de medicina general, ginecología, pediatría, oftalmología, medicina física, medicina familiar,

odontología, obstetricia y psicología, de igual manera cuenta con servicios de admisión, laboratorio clínico, farmacia, rayos X, tópico, enfermería, consultorio de urgencias, programas de adulto mayor y control de niño sano.

Figura 1

Organigrama del Policlínico San Sebastián - Es Salud Cusco



Fuente: Documento interno del PSS (MOF)

Ley N° 27056, se creó el Seguro Social de Salud (EsSalud) como organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, con la finalidad de dar cobertura a los asegurados a través de diversas prestaciones que corresponden al régimen contributivo de la seguridad social en salud, así como otros seguros de riesgos humanos, la que se brinda en los centros asistenciales de los órganos desconcentrados a través de programas de especialidades y fuera de los hospitales a través de los policlínicos itinerantes, hospitales de campaña, PADOMI, servicios contratados y Aló EsSalud (Ley No 27056, n.d.).



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es básica, porque busca ampliar el caudal de conocimientos existentes acerca de un tema, el objetivo de la investigación básica según (Sampieri, 2018), es el estudio de teorías científicas, y analizar su contenido.

3.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación según Sampieri, (2018) es cuantitativo porque está orientado a medida de variables, datos numéricos y análisis estadístico.

3.3. Diseño de la Investigación

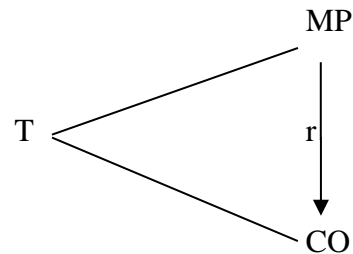
De acuerdo a Sampieri (2018), la investigación es de diseño no experimental, porque se implementan sin manipular variables, los fenómenos o variables ya ocurrieron, específicamente la investigación tiene un diseño no experimental transversal, porque la medición es en tiempo único.

3.4. Alcance de la Investigación

La investigación presentada tiene alcance descriptivo según Sampieri (2018), ya que tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, definen y miden variables y las características, así como al fenómeno o planteamiento referido. También tiene alcance correlacional según Sampieri (2018), porque tiene como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variables, categorías o fenómenos. Por las características de la investigación, el presente



estudio es de nivel correlacional, ya que tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos variables como es la motivación del personal y clima organizacional en un contexto en particular, esquemáticamente el tipo de investigación corresponde al diseño no experimental, correlacional mediante el siguiente esquema:



Dónde:

T = Trabajadores del policlínico San Sebastián

MP = Medición de la variable motivación del personal

CO= Medición de la variable clima organizacional

r = Grado de relación entre las variables

También se tendrán en cuenta los siguientes procedimientos:

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población de Estudio

La población de estudio lo constituyen todos los 37 trabajadores del policlínico San Sebastián, que viene a ser el 100% de la población total de estudio.



3.5.2. Muestra

La muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación, sin embargo, nuestro estudio se ha ejecutado con la totalidad de los trabajadores, debido a su reducido número, estos son 37 trabajadores.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas

Es un procedimiento o conjunto de procedimientos prácticos, en vista al logro de un resultado, o a varios resultados concretos, valiéndose de herramientas e instrumentos, y utilizando el método inductivo y/o analógico, en cualquier campo del saber o del accionar humano, el instrumento que se ha utilizado es el cuestionario, a continuación, se resume en lo siguiente:

Tabla 2

Técnicas

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario

3.6.2. Instrumento(s)

En el presente estudio los instrumentos son los cuestionarios, que están basados en la escala de Likert, porque las variables son cuasi métricas y nominales, pero se les quiere aplicar y para estos se utiliza las escalas de Likert.

Los cuestionarios fueron modificados según el estudio que se realizó.



Los instrumentos de investigación utilizados son los siguientes (ver apéndice):

a) La “Escala de Clima Organizacional CL – SPC” (2004).

Con las siguientes características:

- Nombre: Clima Laboral CL – SPL
- Autora: Sonia Palma Carrillo
- Variable de estudio: clima laboral
- Número de ítems: 50
- Forma de aplicación: individual / colectivo
- Duración: 15 a 30 min.

b) La escala de motivación en el trabajo (R-MAWS), diseñada por Gagné et al. (2010); y adaptada al español por (Gagné et. al., 2012), esta escala cuenta con 19 ítems que se agrupan en cinco sub-escalas que miden los diferentes tipos de motivación presentes al realizar una actividad: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. El instrumento registra las respuestas mediante una escala tipo Likert que va del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

3.6.3. Confiabilidad del Instrumento

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos se emplearon el Alfa de Cronbach, este valor cuanto más cerca esté a la unidad el instrumento presentará muy alta confiabilidad, este cálculo de confiabilidad se realizó en la investigación hecha por (Gagné et. al., 2012).



Tabla 3

Confiabilidad del Instrumento

Nivel de Confiabilidad de los Instrumentos		
Instrumento	Alfa de Cronbach	Interpretación
Clima Organizacional	0.8654	Muy alta
Motivación laboral	0.831	Muy alta

3.7. Técnicas de Análisis de Datos

La presente investigación se apoyará de programas estadísticos como el SPSS y Excel, con el objetivo de realizar un adecuado análisis e interpretación de los datos obtenidos.

3.7.1. Prueba Chi Cuadrado

Es una prueba estadística para evaluar la hipótesis general acerca de la relación entre dos variables categóricas cuyo símbolo es X^2 , las hipótesis a probar son de tipo correlacionales, cuyas variables involucradas son dos, la prueba Chi cuadrada no considera relaciones causales entre las variables cuyos niveles de medición son los de tipo nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidos a ordinales). El procedimiento de cálculo es por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones, y cada dimensión contiene una variable, a su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías (Hernandez, n.d.).

La fórmula de la prueba de Chi cuadrado se describe a continuación:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$



Donde:

X²: Chi cuadrado calculado.

f_o: Frecuencias observadas.

f_e: Frecuencias esperadas.

3.7.2. Análisis Correlacional- Correlación Pearson

Para analizar la intensidad de la relación lineal entre dos variables, calcularemos un coeficiente comparable, que tendrá una interpretación similar a la del coeficiente de correlación por rangos de Spearman, este coeficiente se llama coeficiente de correlación “r” de Pearson, y es uno de los de mayor utilización cuando las variables que se analizan alcanzan el nivel de medición que autoriza su cálculo, este coeficiente va a medir qué tan bien se puede aproximar el conjunto de puntos con una función lineal y va a depender de lo que antes llamamos el “achataamiento” de la elipse. Será grande (próximo a 1 ó a -1) si las variables están muy relacionadas linealmente, es decir, si la nube de puntos se elonga hacia una línea; y será pequeño (próximo a cero) si las variables guardan poca relación lineal, es decir si la nube de puntos tiene forma redondeada, será positivo y elevado (próximo a 1) si valores pequeños de una variable están acompañados de valores pequeños de la otra y valores grandes de una siguen a valores grandes de la otra. (Bologna, 2011).

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$



Donde:

r es la correlación de Pearson.

σ_{xy} es la covarianza entre x e y .

σ_x es la desviación estándar de la variable x .

σ_y es la desviación estándar de la variable y .



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y Fiabilidad de Instrumento Aplicado

4.1.1. Presentación del Instrumento

Para determinar el grado de relación entre la motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco del año 2021, se encuestó a 37 trabajadores de diferentes áreas; el instrumento utilizado considera 50 ítems para el clima organizacional y 19 para la escala de motivación.

Tabla 4

Distribución de los ítems del cuestionario para la motivación del personal.

Variable	Dimensiones	Indicadores	N° de Ítems
Motivación del personal	Los factores higiénicos	• Vida personal	1, 2
		• Estatus	3
		• Seguridad en el trabajo	8
		• Supervisión	14
		• Relaciones interpersonales	9
		• Condiciones de trabajo	6
	Los factores motivacionales	• Salario	17
		• Crecimiento personal	4, 5, 7, 15, 16
		• Logro	18
		• Libertad	19
		• Reconocimiento	10
		• Trabajo en sí	11
		• Responsabilidad	17

Elaboración Propia Fuente: Trabajo de campo PSS.



Tabla 5

Descripción de la escala de medición de la motivación del personal.

Tabla de Baremación		
Medida	Promedio	Interpretación de la variable
Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo	1 - 1.80	Muy malo
Levemente en desacuerdo	1.81 - 2.60	Malo
Ni acuerdo ni en desacuerdo y Levemente de acuerdo	2.61 - 3.40	Regular
De acuerdo	3.41 - 4.20	Bueno
Totalmente de acuerdo	4.21- 5	Muy bueno

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.

Tabla 6

Distribución de los ítems del cuestionario para el clima organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	N° de Ítems
Clima organizacional	• Autonomía Individual/ Responsabilidad	• Autorrealización y responsabilidad	1
		• Independencia	7
	• Recompensa	• Rigidez de las leyes de la organización	9, 10, 15, 23, 27, 30, 32, 33, 36, 40, 42, 43, 47
		• Salario/remuneración de acuerdo a la responsabilidad y/o cargo.	16, 35
	• Identidad	• Equidad salarial y beneficios económicos	46, 50
		• Involucramiento laboral y sentimiento de pertenecía a la organización.	2, 11, 12, 17, 26, 37, 41
	• Liderazgo	• Control	3, 4, 6, 8, 13, 18,
		• Apoyo	21, 22, 24, 25,
		• Influencia	31, 39, 45
	• Relaciones Interpersonales	• Cooperación	5, 14, 19, 20, 29,
• Valores		34, 44, 48	
• Tolerancia			

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS



Tabla 7

Descripción de la escala de medición del clima organizacional

Tabla de Baremación		
Medida	Promedio	Interpretación de la variable
Nunca	1 - 1.80	Muy malo
Poco	1.81 - 2.60	Malo
Regular	2.61 - 3.40	Regular
Mucho	3.41 - 4.20	Bueno
Siempre	4.21- 5	Muy bueno

Fuente: Trabajo de campo PSS.

4.1.2. Confiabilidad del Instrumento

Para evaluar la confiabilidad del instrumento utilizado se aplicó la prueba alfa de Cronbach, esta prueba estima las correlaciones de los ítems, para lo cual establece lo siguiente:

Si el coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8 el instrumento es fiable, por otro lado, si el coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8 el instrumento no es fiable, para obtener el coeficiente alfa de Cronbach se utilizó el software SPSS, el resultado fue:

Tabla 8

Estadística de fiabilidad

Confiabilidad de los Instrumentos			
Instrumento	Alfa de Cronbach	Interpretación	N° de elementos
Clima organizacional	0.8654	Muy alta	50
Motivación laboral	0.831	Muy alta	19

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.



4.2. Resultados de la Variable Motivación del Personal

Para describir la motivación del personal en el policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco 2021, se consideró los factores higiénicos y los factores motivacionales como dimensiones.

Tabla 9

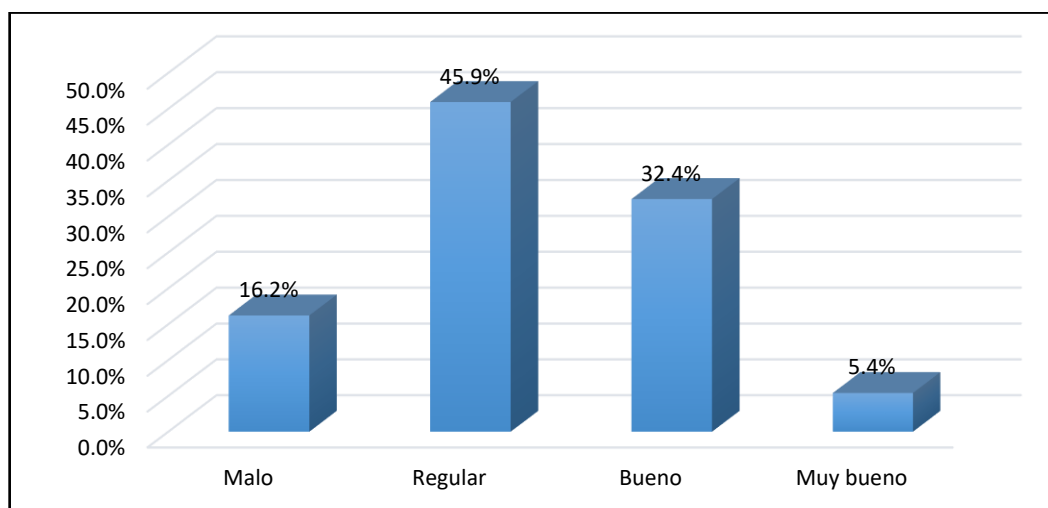
Estado de la variable motivación del personal

Motivación del Personal		
Categoría	f	%
Malo	6	16.2%
Regular	17	45.9%
Bueno	12	32.4%
Muy bueno	2	5.4%
Total	37	100.0%

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.

Figura 2

Estado de la variable Motivación del personal



Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.



Interpretación y análisis

De la tabla y grafico presentado un 16,2 % piensa que existe nivel malo de motivación y el 45,9% percibe que la motivación es regular, por otro lado, un 32,4% percibe que existe un nivel bueno de motivación y solo el 5,4% un nivel muy *bueno* de motivación. De los resultados se infiere que la mayoría del personal del policlínico considera tener una motivación de nivel regular; esto se refleja en la atención que realizan a sus pacientes, no obstante, un 16,2% percibe que hay un nivel malo de motivación, que se ve reflejado en el libro de reclamaciones de los usuarios.

4.2.1. Resultados de la dimensión factores higiénicos.

Tabla 10

Factores Higiénicos

	Indicadores													
	Estatus		Salario		Seguridad en el trabajo		Supervisión		Condiciones de trabajo		Relaciones interpersonales		Vida personal	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	1	3%	4	11%	1	3%	1	3%	-	-	-	-	1	3%
Malo	5	14%	7	19%	3	8%	4	11%	4	11%	2	5%	3	8%
Regular	16	43%	10	27%	17	46%	18	49%	19	51%	21	57%	17	46%
Bueno	12	32%	8	22%	12	32%	12	32%	13	35%	12	32%	15	41%
Muy bueno	3	8%	8	22%	4	11%	2	5%	1	3%	2	5%	1	3%
Total	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.



Figura 3

Indicador estatus, salario y seguridad en el trabajo.

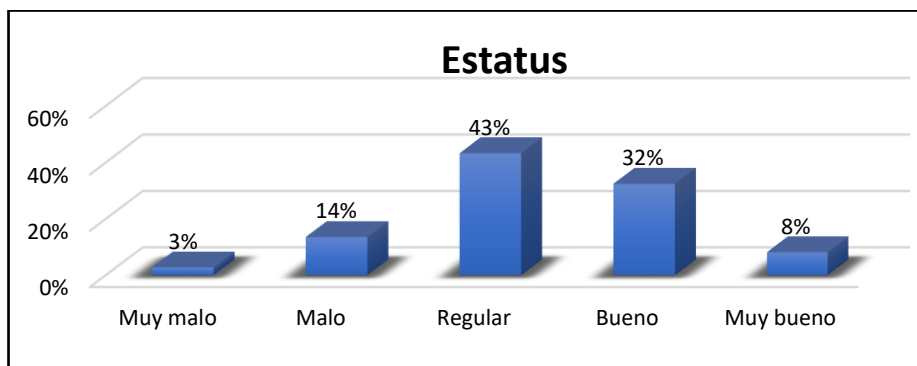


Figura 4

Salario

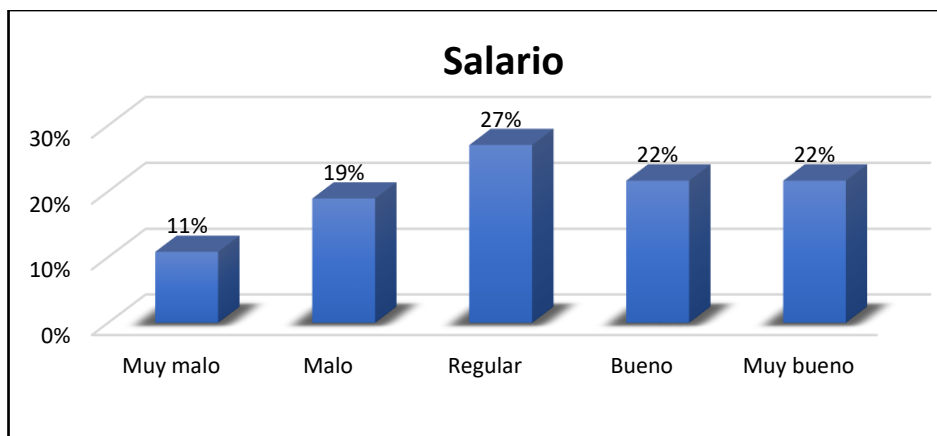
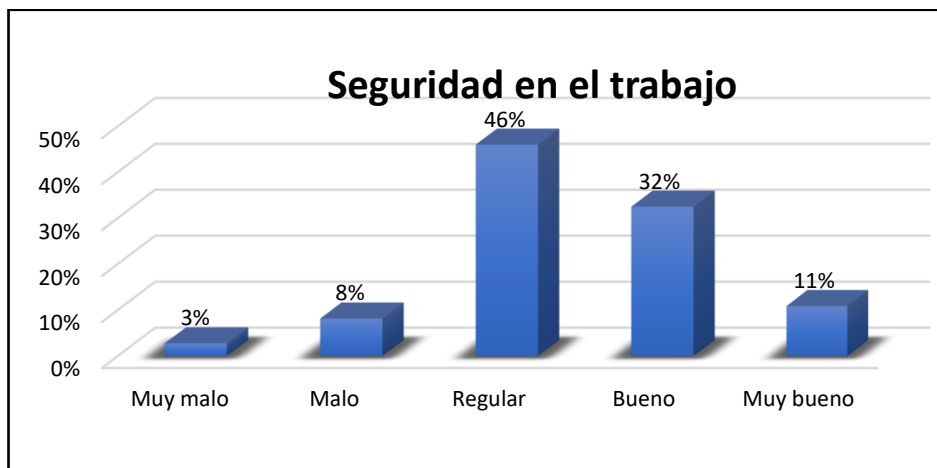


Figura 5

Seguridad en el trabajo





Interpretación y análisis

Para el indicador estatus se observa que un 3% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 14% un nivel malo, un 43% piensa que es regular, el 32% considera que existe un nivel bueno y el 8% muy bueno, Según los resultados obtenidos, podemos inferir, que los encuestados consideran que su posición social dentro del policlínico San Sebastián es escasamente valorada ello conlleva a que su calidad de vida y prestigio profesional sea limitada.

Para el indicador salario se observa que un 11% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 19% un nivel malo, un 27% piensa que es regular, un 22% considera que es bueno y otro 22% considera que el nivel muy bueno, de esta información se infiere que existe un porcentaje mayor del personal que no se encuentra satisfecho con su remuneración mensual, esta situación no motiva al personal siendo uno de los factores de mayor atención.

Para el indicador de seguridad en el trabajo se observa que un 3% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 8% un nivel malo, un 46% piensa que tiene un nivel regular, el 32% considera que existe un nivel bueno y 11% muy bueno, según los resultados, se aprecia que la estabilidad laboral es regular dentro de la organización. En cuanto a la seguridad física social y psicológica del trabajador podemos indicar que las condiciones laborales son también regulares.



Figura 6

Indicador *supervisión, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.*

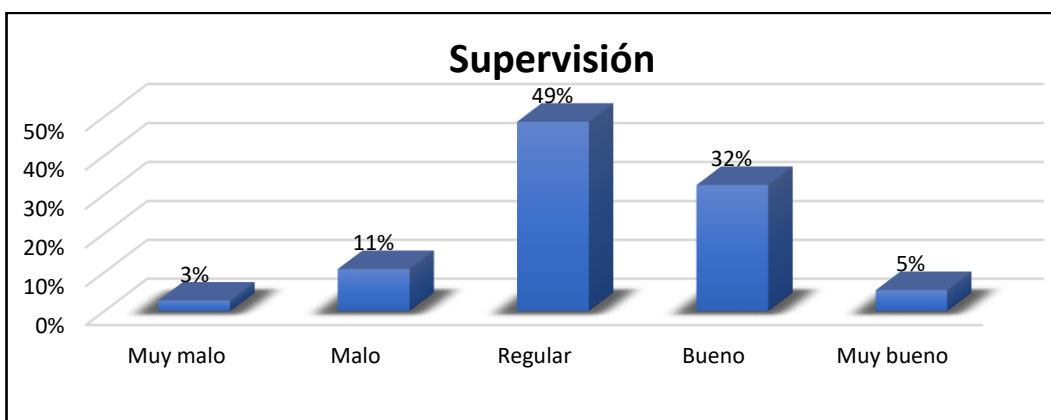


Figura 7

Condiciones de trabajo

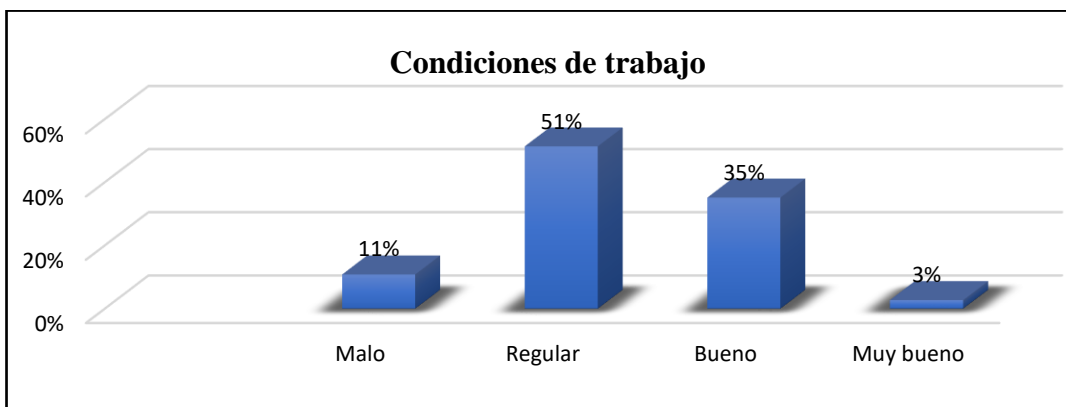
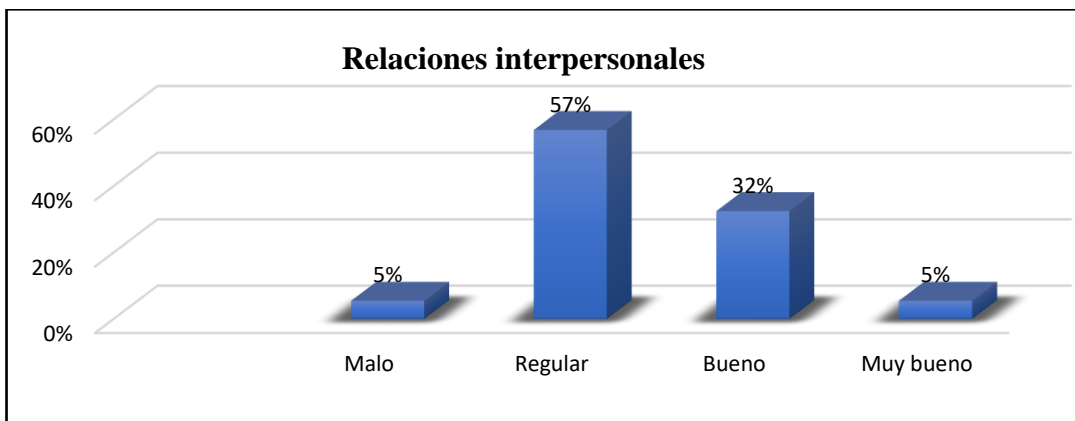


Figura 8

Relaciones interpersonales





Interpretación y Análisis

Para el indicador supervisión el 3% considera que es muy malo, el 11% consideran malo, el 49% del personal piensa que existe un nivel regular, el 32% considera que existe un nivel bueno y el 5% muy bueno, de esta información se infiere que la supervisión por parte de los directivos es de nivel regular ya que la organización está enmarcada por normas y directivas poco flexibles.

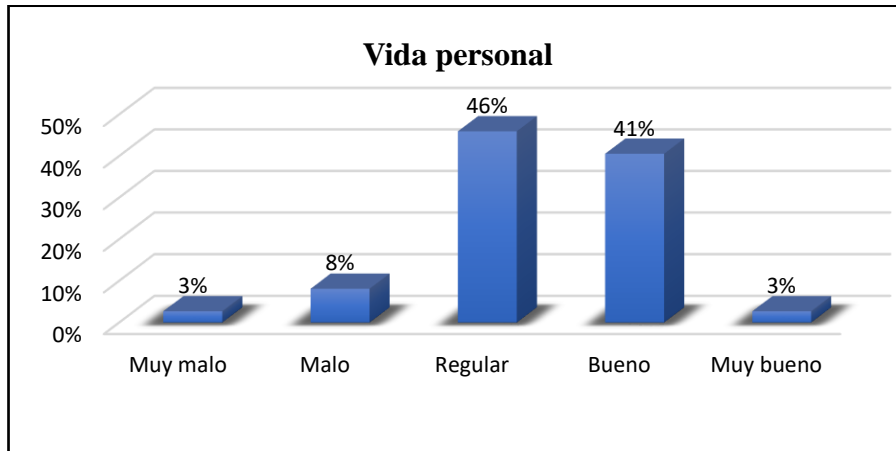
Para el indicador de condiciones de trabajo el 11% considera un nivel malo, el 51% afirman que existe un nivel regular, el 35% indican que es bueno y el 3% consideran que es muy bueno; se infiere que más de la mitad de los trabajadores sienten en el policlínico San Sebastián se posee condiciones laborales de nivel regular debido a que el ambiente físico social que le rodea requiere de mayor atención y mejoras.

Para el indicador relaciones interpersonales el 5% considera que es malo, el 57% considera que existe un nivel regular, el 32% piensan que existe un nivel bueno y el 5% muy bueno, de estos datos se infiere que más del 57% del personal considera regular sus relaciones interpersonales con sus colegas y sus directivos las relaciones interpersonales son importantes para el desenvolvimiento de sus labores y la productividad de la organización por ello es necesario atender con prioridad a este indicador.



Figura 9

Indicador vida personal



Interpretación y Análisis

Para el indicador vida personal el 3% considera tener un nivel muy malo, el 8% malo, por otro lado, el 46% considera que el nivel es regular, finalmente el 41% y el 3% consideran que el nivel es bueno y muy bueno respectivamente, por ende podemos ver estadísticamente que la vida personal de los trabajadores: es regular y bueno en la gran mayoría de los indicadores de los factores higiénicos, estos datos nos hace notar que existen algunos problemas en el policlínico de San Sebastián-EsSalud Cusco, los cuales generan incomodidad al trabajador.



4.2.2. Resultados de la Dimensión Factores Motivacionales

Tabla 11

Factores motivacionales.

	Indicadores de los factores motivacionales											
	Crecimiento personal		Logro		Libertad		Reconocimiento		Trabajo en sí		Responsabilidad	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Muy malo	-	-	1	3%	3	8%	2	5%	-	-	1	3%
Malo	2	5%	7	19%	7	19%	6	16%	3	8%	2	5%
Regular	21	57%	15	41%	16	43%	15	41%	18	49%	21	57%
Bueno	11	30%	10	27%	10	27%	12	32%	12	32%	11	30%
Muy bueno	3	8%	4	11%	1	3%	2	5%	4	11%	2	5%
Total	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

Figura 10

Indicadores crecimiento personal, logro y libertad.

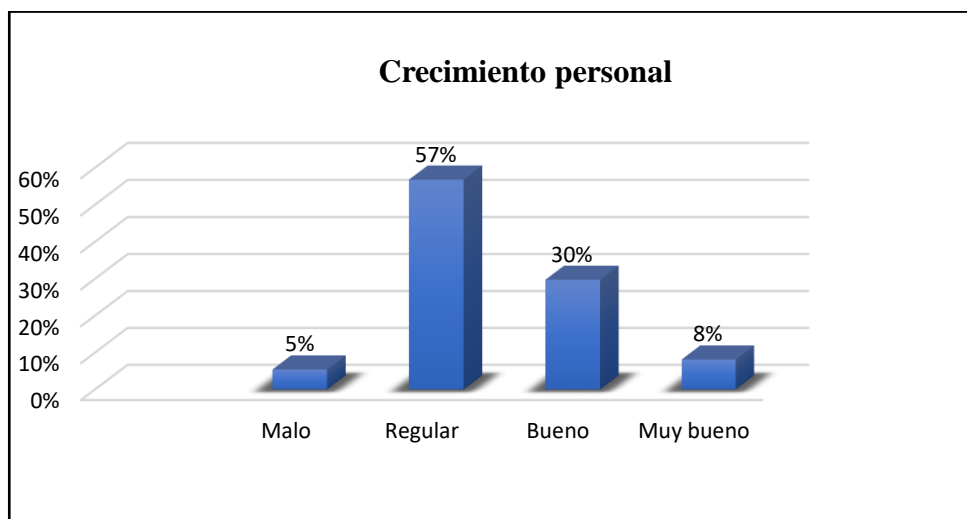




Figura 11

Logro

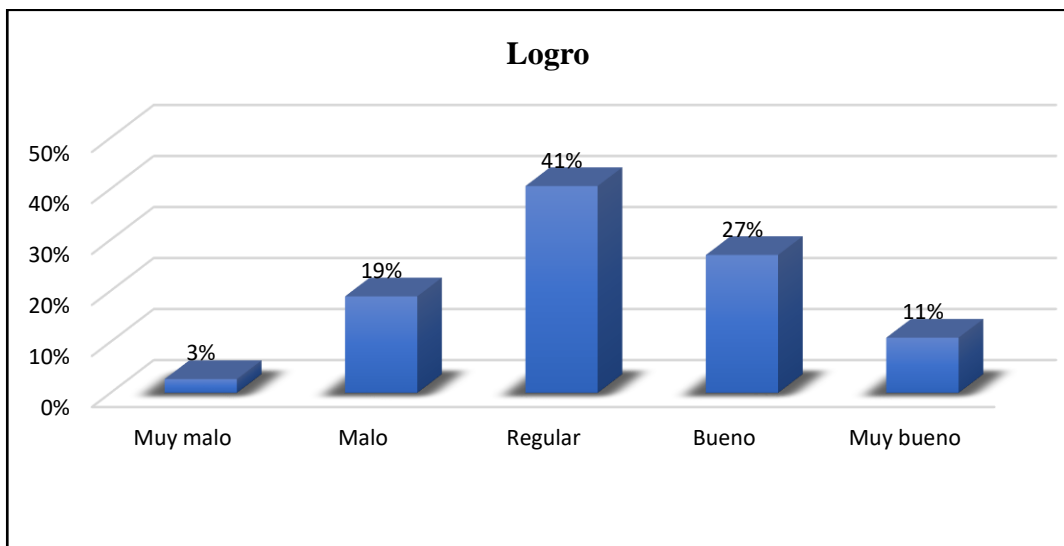
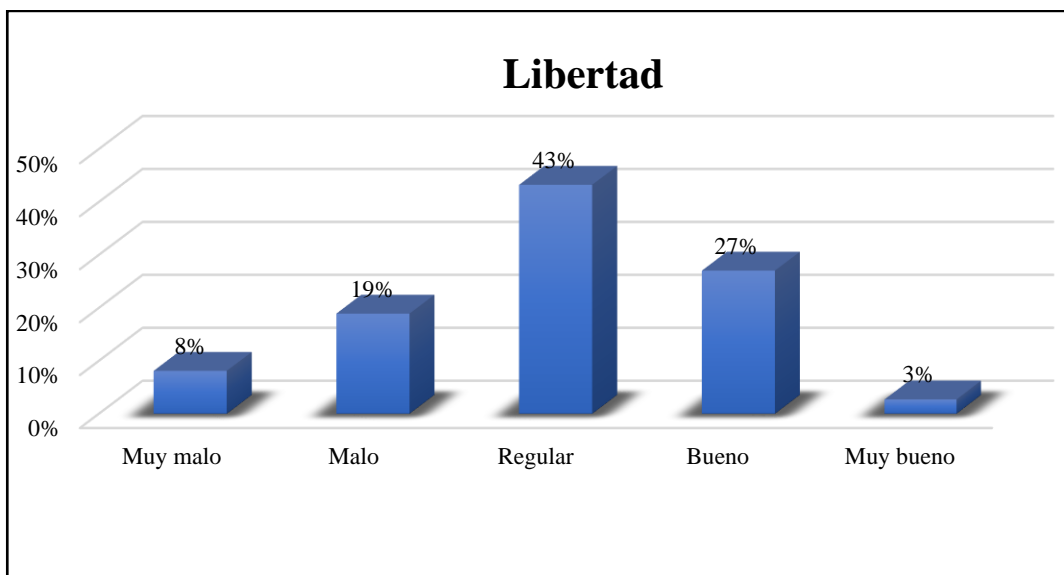


Figura 12

Libertad



Interpretación y Análisis



Para el indicador crecimiento personal se observa que el 5% es de nivel malo, un 57% piensa que es regular, el 30% considera bueno y el 8% afirma muy bueno, de esta información estadística se infiere que la mayor parte del personal del policlínico considera que sí se pueden desarrollar profesionalmente sin embargo existen limitantes como la falta de apoyo por parte de su organización y la falta de recursos económicos.

Para el indicador logro se observa que el 3% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 19% un nivel malo, un 41% piensa que es regular, un 27% indica que es bueno, y el 11% considera el nivel muy bueno, se infiere de los datos estadísticos que existe un mayor porcentaje del personal que consideran regular, malo y muy malo sus logros, este escenario conlleva a que el trabajador no se sienta satisfecho con su labor y no logre concluir su trabajo con éxito.

Para el indicador de libertad se observa que un 8% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 19% un nivel malo, un 43% piensa que tiene un nivel regular, el 27% afirma un nivel bueno, y el 3% considera que existe un nivel muy bueno, de estos datos se infiere que la gran mayoría del personal que trabaja en el policlínico de San Sebastián-Cusco, perciben que su libertad y autonomía laboral es limitada y/o restringida, esto genera desconfianza; el análisis y desarrollo de este indicador en el presente trabajo de investigación ayuda identificar y a mejorar la identidad y flexibilidad en la libertad laboral dentro del policlínico.



Figura 13

Indicador Reconocimiento, trabajo en sí y responsabilidad

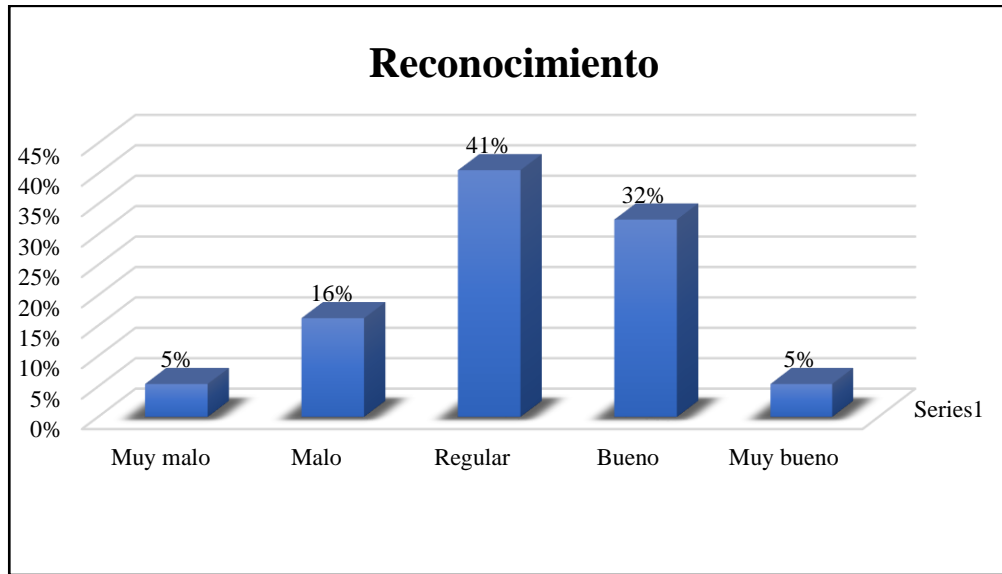


Figura 14

Trabajo en sí

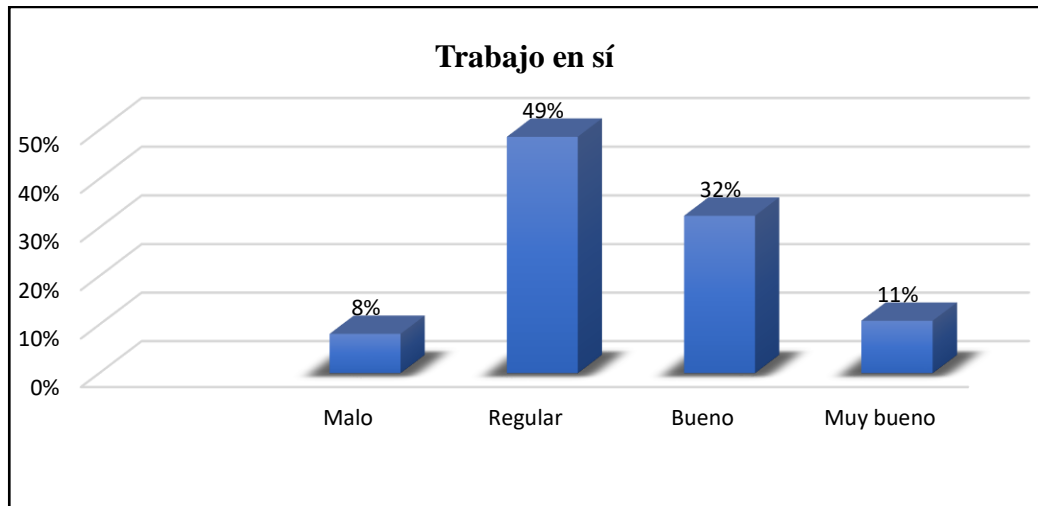
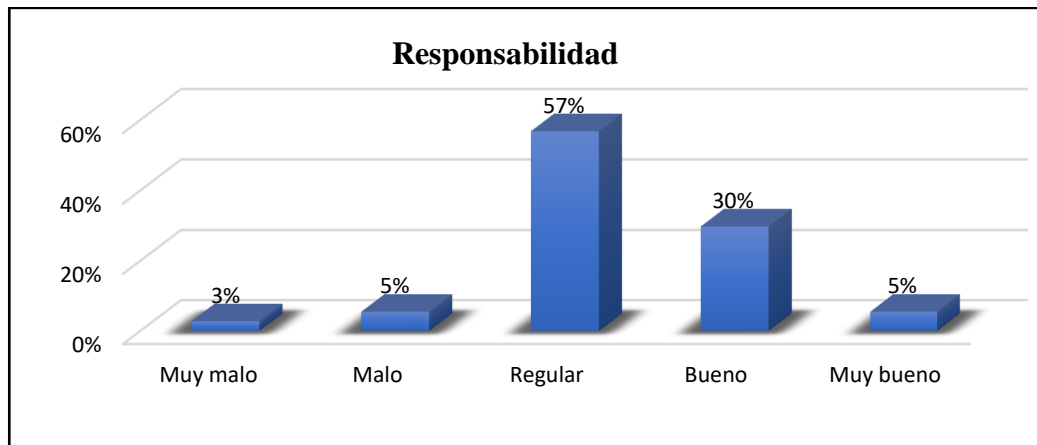


Figura 15

Responsabilidad



Interpretación y Análisis

Para el indicador reconocimiento se observa que el 5% y 16% consideran que existe un nivel muy malo y malo respectivamente, por otro lado, el 41% del personal piensa que existe un nivel regular, el 32% considera que existe un nivel bueno, y el 5% muy bueno, se infiere de estos datos que la mayoría del personal no se siente reconocido por parte de sus colegas ni sus directivos ya sea de forma verbal o monetaria.

Para el indicador de trabajo en sí, el 8% percibe un nivel malo, el 49% piensan que existe un nivel regular, el 32% consideran que el nivel es bueno, y el 11% aprecia que es muy bueno, se infiere, que la mayoría de encuestados pinzan que su labor dentro del policlínico es poco interesante y rutinario al momento de trabajar.

Para el indicador responsabilidad el 3% del personal considera que el nivel es muy malo, un 5% consideran que es malo, el 57% perciben que existe un nivel regular, el 30% manifiesta que existe un nivel bueno y el 5% muy bueno, de estos



datos estadísticos se infiere que la mayoría de trabajadores se sienten con cierta autonomía en su labor, sin embargo, cuando sienten la responsabilidad por otros colegas sienten inseguridad al momento de la supervisión.

Tabla 12

Estado del Clima Organizacional

Clima organizacional		
Categoría	F	%
Muy malo	1	3%
Malo	5	14%
Regular	23	62%
Bueno	6	16%
Muy bueno	2	5%
Total	37	100%

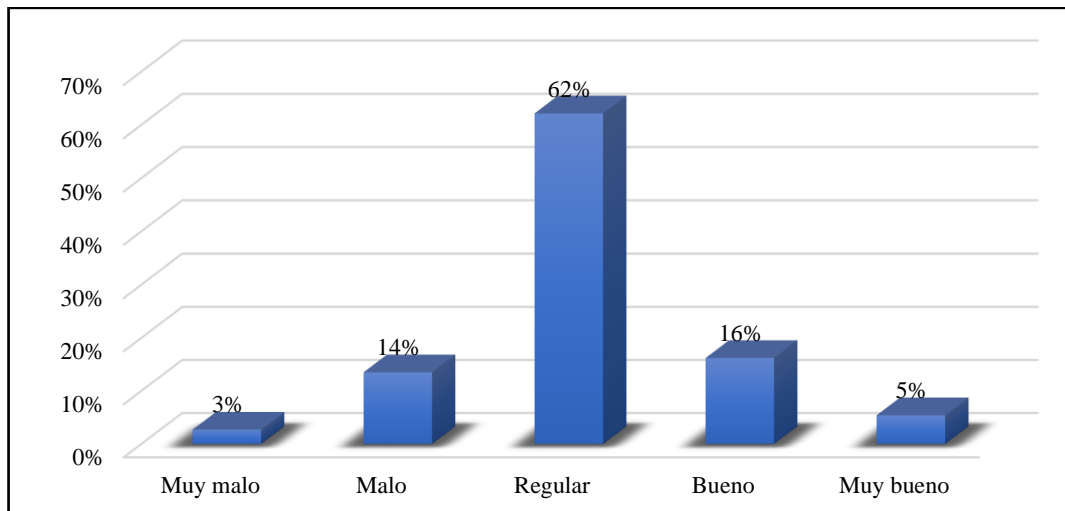
Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.

4.3. Resultados de la Variable Clima Organizacional

Para describir la variable clima organizacional se consideran como dimensiones: la autonomía individual, responsabilidad, recompensa, identidad, liderazgo y relaciones interpersonales.

Figura 16

Estado del Clima Organizacional



Interpretación y Análisis

Sobre el estado del clima organizacional en la tabla podemos observar que el 3% del personal considera que existe un nivel muy malo, el 14% manifiesta un nivel malo, el 62% piensa que tiene un nivel regular, el 16% expresa un nivel bueno y el 5% opina que tiene un nivel muy bueno, por lo tanto, podemos inferir de los datos obtenidos que la gran mayoría del personal considera que el clima organizacional es regular, ello implica que existen muchos factores que se tiene que mejorar; así mismo existe un grupo pequeño que percibe un nivel muy malo y malo el nivel del clima organizacional, y para este grupo de trabajadores se necesita reformas a corto, mediano y largo plazo en el policlínico de San Sebastián-Cusco.



4.3.1. Resultados para la Dimensión Autonomía Individual/ Responsabilidad

Tabla 13

Indicadores de la dimensión autonomía individual/responsabilidad

	Autonomía individual/responsabilidad					
	Indicadores					
	Autorrealización y responsabilidad		Independencia		Rigidez de las leyes de la organización	
	f	%	f	%	F	%
Muy malo	2	5%	1	3%	3	8%
Malo	4	11%	5	14%	7	19%
Regular	23	62%	17	46%	16	43%
Bueno	7	19%	11	30%	10	27%
Muy bueno	1	3%	3	8%	1	3%
Total	37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Trabajo de campo PSS.

Figura 17

Dimensión: Autonomía individual/responsabilidad.

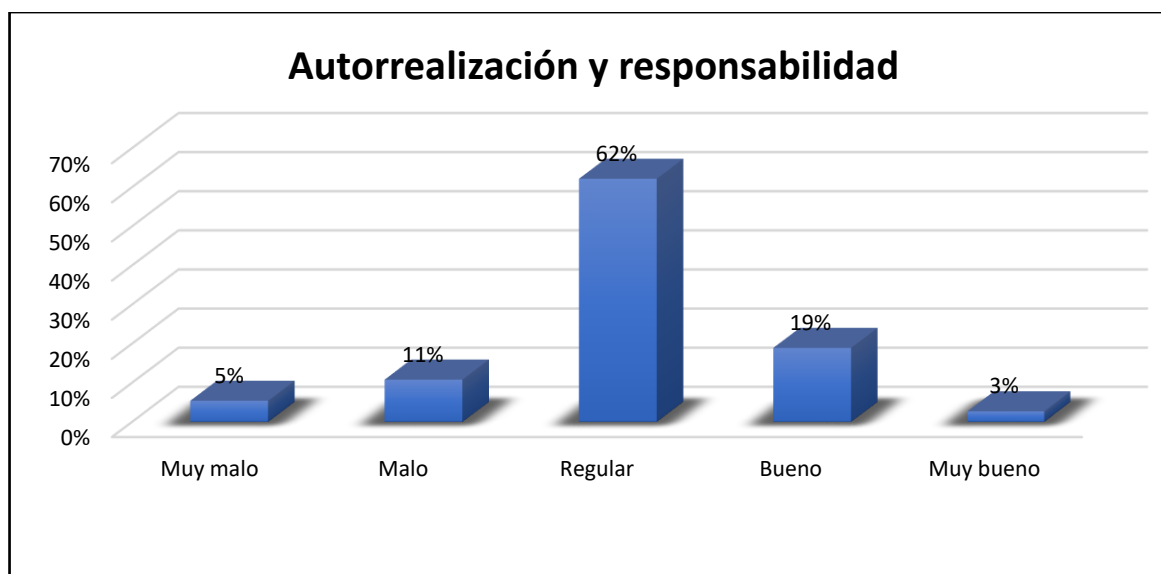


Figura 18

Independencia

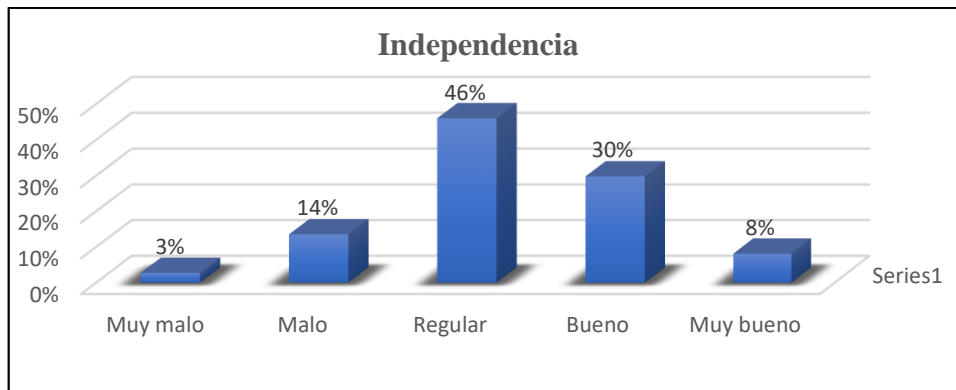
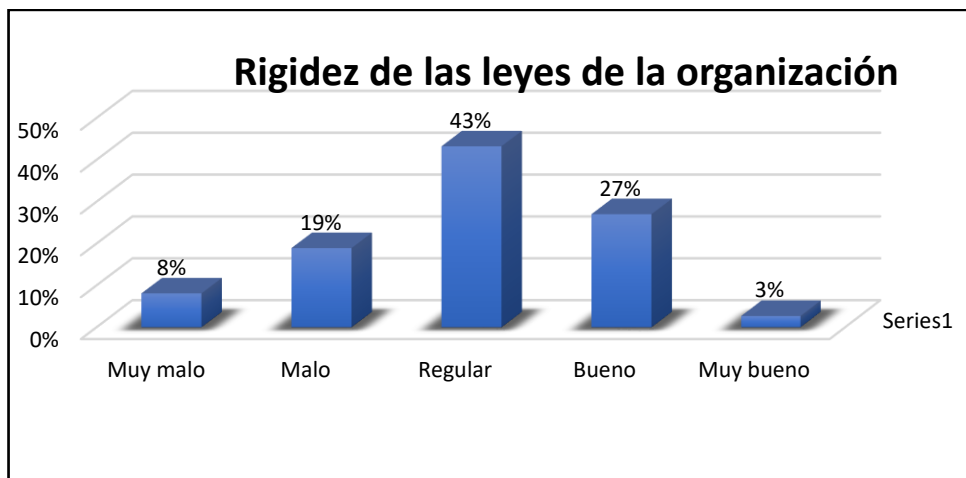


Figura 19

Rigidez de las leyes de la organización



Interpretación y Análisis

Para el indicador de autorrealización y responsabilidad se observa que un 5% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 11% indica un nivel malo, un 62% expresa que es regular, el 19% considera que existe un nivel bueno, y el 3% cree muy bueno, observando los datos estadísticos podemos manifestar que el mayor porcentaje del personal que trabaja en el policlínico San Sebastián del Cusco,



consideran la autorrealización y la responsabilidad son importantes para maximizar las capacidades de los trabajadores.

Para el indicador independencia se observa que el 3% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 14% un nivel malo, el 46% piensa que es regular, un 30% considera que es bueno y el 8% considera que el nivel es muy bueno, es de vital importancia promover este indicador, puesto que el trabajador no debe sentir la presión laboral por parte de sus superiores y/o supervisor para realizar una actividad laboral.

Para el indicador rigidez de las leyes de la organización se observa que un 8% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 19% un nivel malo, el 43% piensa que tiene un nivel regular, el 27% considera que existe un nivel bueno y el 3% expresa muy bueno; los datos estadísticos nos permite inferir que hay un grupo grande de trabajadores que no se sienten cómodos(as) con la aplicación de las leyes en la organización, por ello es importante saber porque la gran mayoría de los trabajadores siente que hay cierta presión sobre ellos para realizar su función.



4.3.2. Resultados para la Dimensión Recompensa

Tabla 14

Indicadores de la dimensión tipo de recompensa

	Tipo de Recompensa			
	Indicadores			
	Salario/remuneración de acuerdo al cargo		Equidad salarial y beneficios económicos	
	F	%	f	%
Muy malo	-	-	1	3%
Malo	2	5%	7	19%
Regular	21	57%	15	41%
Bueno	11	30%	10	27%
Muy bueno	3	8%	4	11%
Total	37	100%	37	100%

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.

Figura 20

Indicadores de la dimensión recompensa

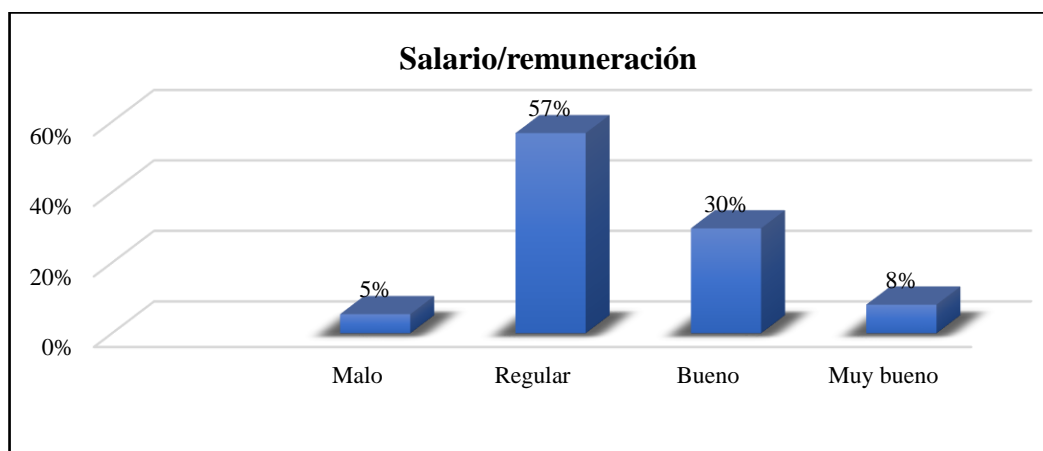
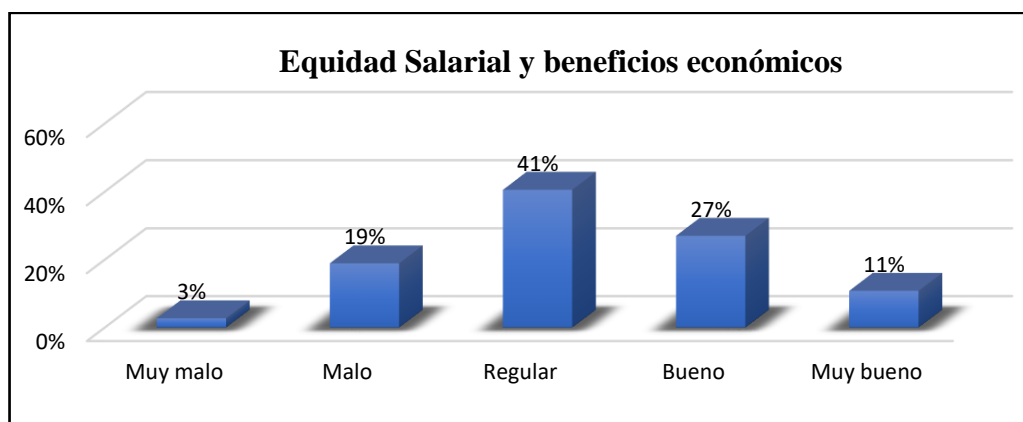


Figura 21

Equidad Salarial y beneficios económicos



Interpretación y Análisis

Para el indicador salario/ remuneración se observa que el 5% percibe nivel malo, un 57% de los encuestados expresa que es regular, el 30% considera que existe un nivel bueno y el 8% manifiesta muy bueno, este indicador es muy relevante para que el personal del policlínico de San Sebastián del Cusco realice sus actividades con motivación, pero existe un grupo de 5% que piensa que es malo; se menciona que el salario es la recompensa del esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios de los trabajadores, por lo tanto es muy importante analizar y alcanzar sugerencias a la dirección de la organización la apreciación de los encuestados(as).

Para el indicador equidad salarial y beneficios económicos se observa que el 3% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 19% expresa nivel malo, el 41% de los encuestados piensa que es regular, un 27% considera que es bueno y el 11% precisa que el nivel es muy bueno, se puede inferir de la información estadística presentada que existe un gran grupo de trabajadores que piensan que no hay beneficios económicos en el policlínico de San Sebastián del Cusco, y perciben que no existe



equidad salarial. Pensamos que la equidad salarial se debe dar sin importar la raza, sexo, orientación sexual, religión y o cualquier otra condición.

4.3.3. Resultados para la Dimensión Identidad

Tabla 15

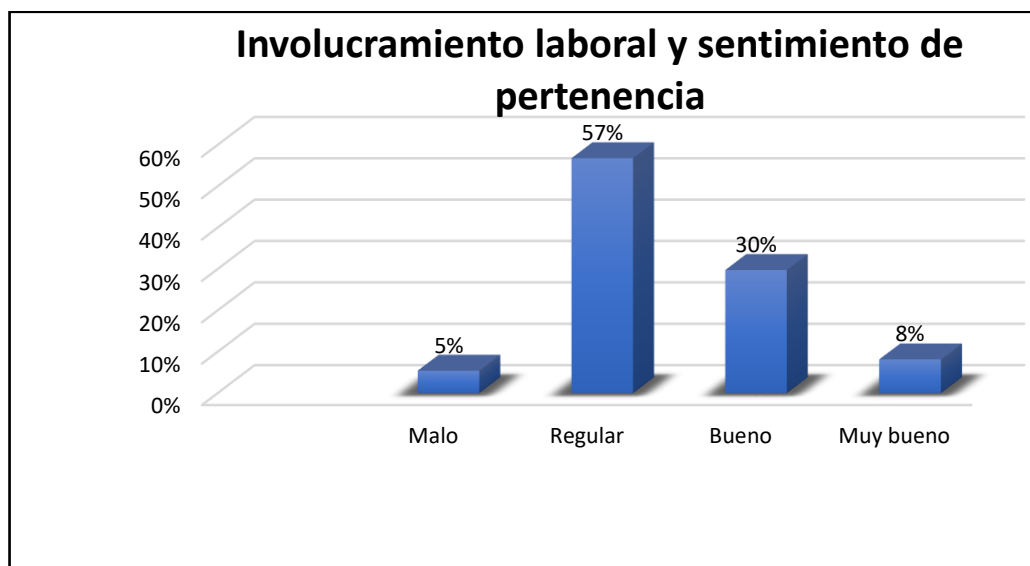
Dimensión Identidad

Identidad		
Indicadores		
Involucramiento laboral y sentimiento de pertenencia		
	F	%
Muy malo	-	-
Malo	2	5%
Regular	21	57%
Bueno	11	30%
Muy bueno	3	8%
Total	37	100%

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.

Figura 22

Dimensión Identidad





Interpretación y Análisis

Para el indicador involucramiento laboral y sentimiento de pertenecía se observa que el 5% percibe un nivel malo, el 57% de los encuestados expresa nivel regular, el 30% considera que existe un nivel bueno y el 8% manifiesta muy bueno; con relación a los óptimos resultados obtenidos es posible inferir que la dimensión identidad, es un punto fuerte e importante en el clima organizacional del policlínico San Sebastián, se percibe que se comparten los objetivos personales con los de la organización y además los trabajadores se sienten miembros activos de la Institución y que todo cambio o propuesta de mejora por parte del policlínico será bien recibido.

4.3.4. Resultados para la Dimensión Liderazgo

Tabla 16

Dimensión Liderazgo

Liderazgo						
Indicadores						
	Control		Apoyo		Influencia	
	f	%	F	%	f	%
Muy malo	1	3%	2	5%	3	8%
Malo	2	5%	8	22%	8	22%
Regular	20	54%	13	35%	18	49%
Bueno	11	30%	10	27%	7	19%
Muy bueno	3	8%	4	11%	1	3%
Total	37	100%	37	100%	37	100%

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.



Figura 23

Indicadores de Dimensión Liderazgo

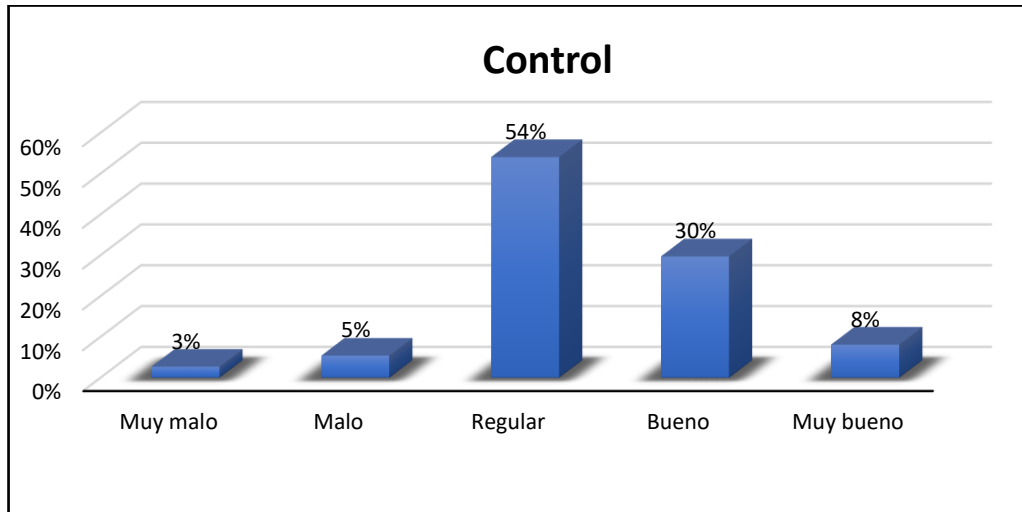


Figura 24

Apoyo

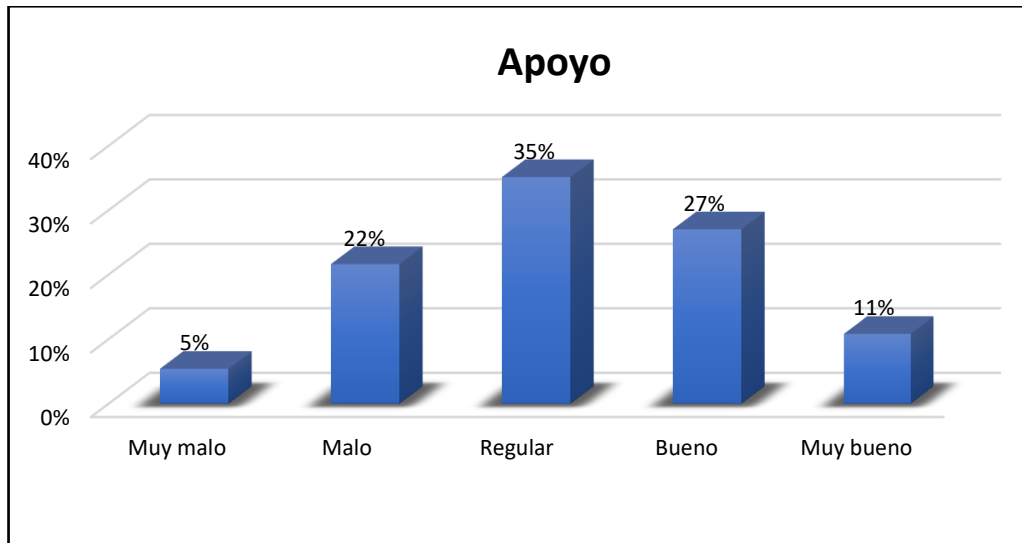
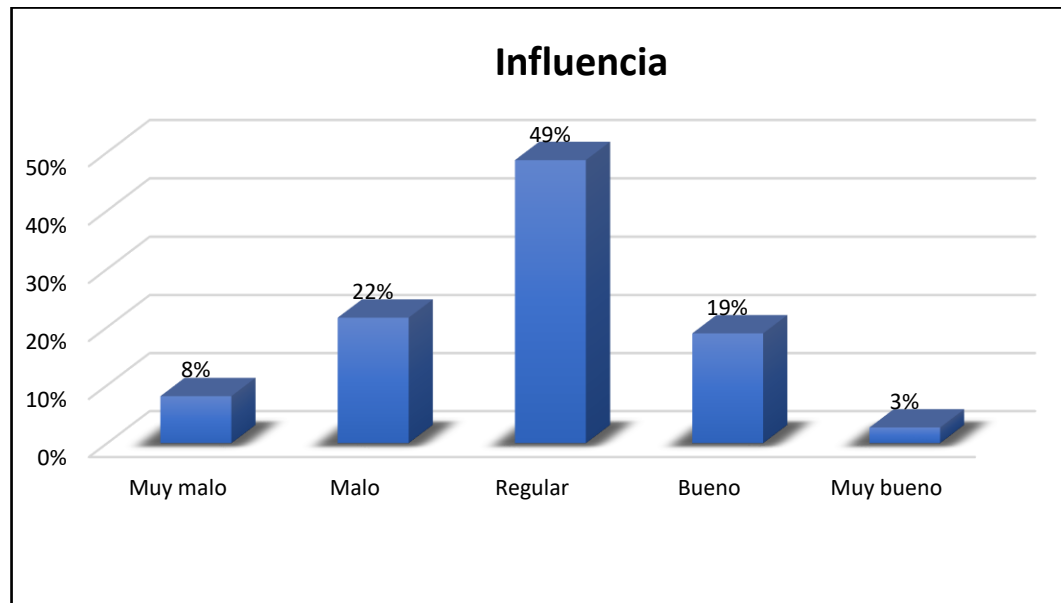


Figura 25

Influencia



Interpretación y Análisis

Para el indicador control se observa que un 3% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 5% manifiesta un nivel malo, un 54% expresa que es regular, el 30% piensa que existe un nivel bueno, y el 8% muy bueno; en esta escala de valoración podemos afirmar que la gran mayoría de los encuestados consideran que el aspecto del control del personal es: regular, bueno y muy bueno, ello nos hace inferir que el control suma en el contexto laboral y permite alcanzar metas y objetivos, sin embargo se debe trabajar bajo un liderazgo positivo y con otros aspectos que incluyan un buen control dentro de la organización.

Para el indicador apoyo se observa que el 5% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 22% piensa un nivel malo, el 35% manifiesta que es regular, el 27% siente que es bueno y el 11% expresa que el nivel es muy bueno. Ante estos datos estadísticos se puede inferir que gran parte de los trabajadores consideran que



el apoyo brindado por su entidad no es lo suficiente por lo que no logran alcanzar con satisfacción sus metas de trabajo.

Para el indicador influencia se observa que un 8% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 22% un nivel malo, el 49% piensa que tiene un nivel regular, el 19% siente que existe un nivel bueno y el 3% expresa muy bueno; de estos datos estadísticos se infiere que la influencia ejercida dentro del policlínico es regular pero existe un grupo significativo de trabajadores que perciben que el liderazgo no genera influencia positiva por consiguiente no encuentran un liderazgo organizacional.

4.3.5. Resultados para la Dimensión Relaciones Interpersonales

Tabla 17

Dimensión relaciones interpersonales.

Relaciones interpersonales						
Indicadores						
	Cooperación		Valores		Tolerancia	
	f	%	F	%	f	%
Muy malo	-	-	-	-	2	5%
Malo	1	3%	7	19%	7	19%
Regular	23	62%	18	49%	19	52%
Bueno	11	30%	8	22%	7	19%
Muy bueno	2	5%	4	11%	2	5%
Total	37	100%	37	100%	37	100%

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.



Figura 26

Cooperación

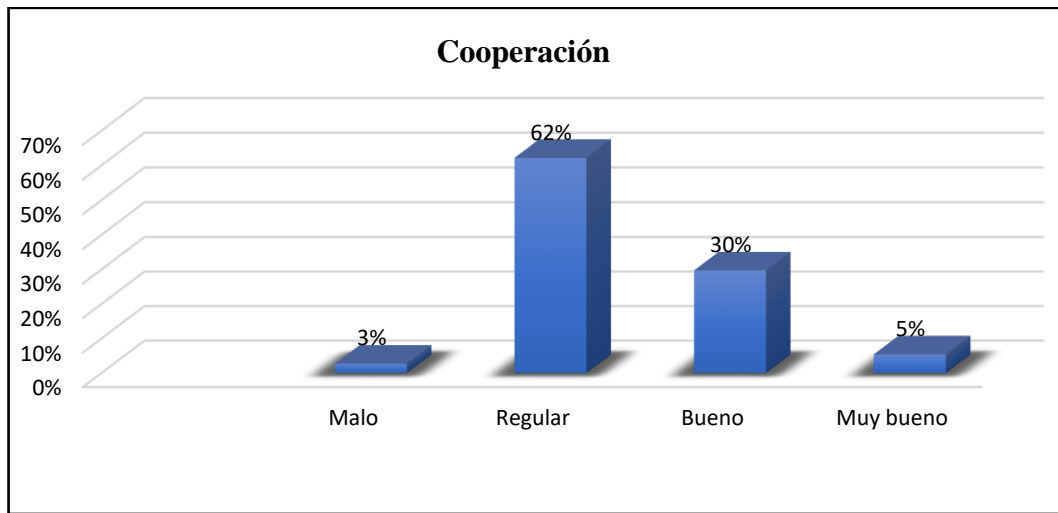


Figura 27

Valores

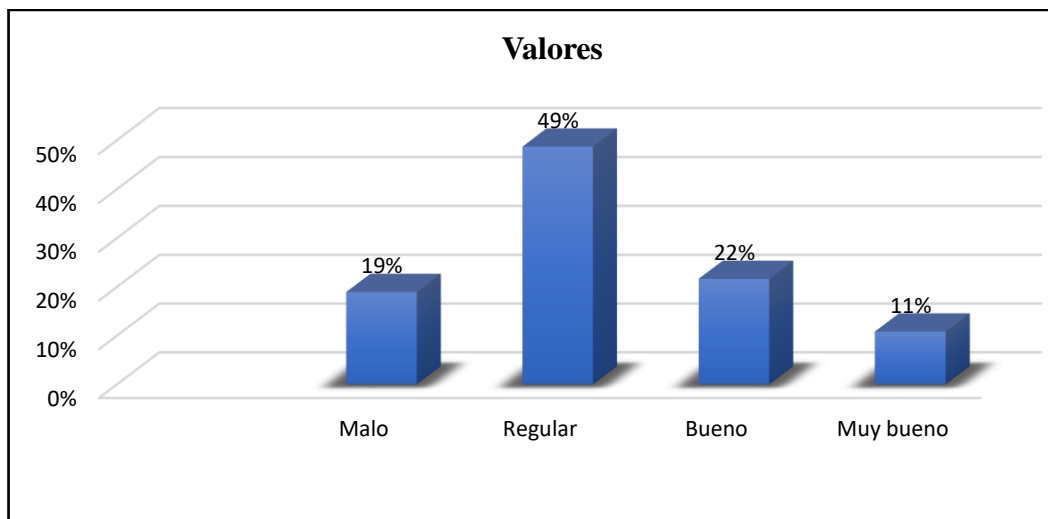
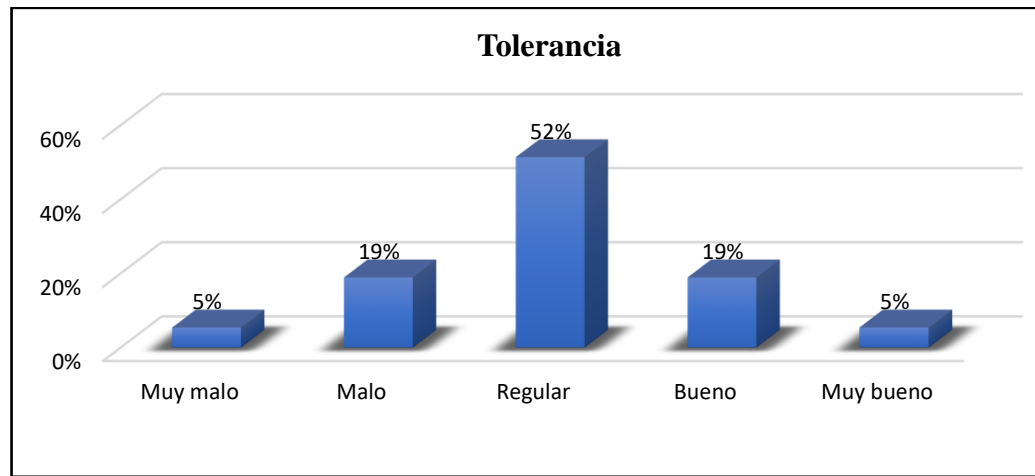


Figura 28

Tolerancia



Interpretación y Análisis

Para el indicador cooperación se observa que el 3% percibe un nivel malo, un 62% de los encuestados expresa que es regular, el 30% considera que existe un nivel bueno y el 5% considera muy bueno, de esta información se infiere que más de la mitad de los trabajadores perciben que existe cooperación en su trabajo, tanto por parte de los directivos y de los miembros de su organización.

Para el indicador valores el 19% percibe un nivel malo, un 49% piensa que es regular, un 22% considera que es bueno y el 11% considera que el nivel es muy bueno, los datos muestran que la percepción sobre los valores en el centro de trabajo es regular, pero hay un porcentaje considerable de 19% que manifiesta que los valores son malos, este dato nos invita a trabajar y mejorar los valores en el personal del policlínico de San Sebastián.

Para el indicador tolerancia se observa que un 5% del personal considera que hay un nivel muy malo, el 19% siente un nivel malo, el 52% expresa que tiene un



nivel regular, el 19% considera que existe un nivel bueno y el 5% precisa muy bueno, en los valores estadísticos que observamos podemos precisar que el personal del policlínico existe poca tolerancia entre trabajadores y usuarios que se ve reflejado en la atención a los pacientes.

4.4. Resultados de la Correlación

Para determinar el grado de relación que existe entre la motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico de San Sebastián EsSalud Cusco del año 2021, se procedió a utilizar los coeficientes de correlación de Spearman, con las observaciones:

Si el valor es -0.91 a -1 se considera que existe correlación negativa perfecta.

Si el valor es -0.76 a -0.90 se considera que existe correlación negativa muy fuerte.

Si el valor es -0.51 a -0.75 se considera que existe correlación negativa considerable.

Si el valor es -0.11 a -0.50 se considera que existe correlación negativa débil.

Si el valor es 0.00 no existe correlación.

Si el valor es 0.01 a 0.10 se considera que existe correlación positiva débil.

Si el valor es 0.11 a 0.50 se considera que existe correlación positiva media.

Si el valor es 0.51 a 0.75 se considera que existe correlación positiva considerable.

Si el valor es 0.76 a 0.90 se considera que existe correlación positiva muy fuerte.

Si el valor es 0.91 a 1 se considera que existe correlación positiva perfecta.



4.4.1. Resultados para la Dimensión Factores Higiénicos y la Variable Clima Organizacional

Tabla 18

Dimensión factores higiénicos y la variable clima organizacional

Factores higiénicos y clima organizacional									
	Clima Organizacional						Total		
	Malo		Regular		Bueno				
factores higiénicos	f	%	f	%	F	%	f	%	
Malo	10	27%	2	5%	0	0%	12	32%	
Regular	3	8%	9	24%	0	0%	12	32%	
Bueno	0	0%	1	3%	11	30%	12	32%	
Muy bueno	0	0%	0	0%	1	3%	1	3%	
Total	13	35%	12	32%	12	32%	37	100%	
Correlación de Spearman = 0.635						P=0.032			

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.

Interpretación y Análisis

Según la tabla el valor para la correlación de Spearman fue de 0.635 con lo que se puede afirmar que entre los factores higiénicos y el clima organizacional existe una relación de grado positivo considerable; se infiere de estos resultados que los indicadores de los factores higiénicos se correlacionan con la variable clima organizacional y sus dimensiones.



4.4.2. Resultados para la Dimensión Factores Motivacionales y la Variable Clima Organizacional.

Tabla 19

Factores motivacionales y la variable clima organizacional.

Factores Motivacionales y clima organizacional									
factores motivacionales	Clima Organizacional						Total		
	Malo		Regular		Bueno				
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Malo	8	22%	1	3%	0	0%	9	24%	
Regular	2	5%	13	35%	0	0%	15	41%	
Bueno	0	0%	0	0%	13	35%	13	35%	
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Total	10	27%	14	38%	13	35%	37	100%	
Correlación de Spearman = 0.795					P=0.041				

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.

Interpretación y análisis

Según la tabla se observa que el valor para la correlación de Spearman fue de 0.795 con lo que se puede afirmar que entre los factores motivacionales y el clima organizacional existe una relación de grado positiva muy fuerte. Se infiere de estos resultados que condiciones óptimas para los indicadores motivacionales repercutirán positivamente en el clima organizacional del policlínico San Sebastián EsSalud-Cusco.



4.4.3. Resultados para la variable motivación del personal y la variable clima organizacional

Tabla 20

Motivación del personal y la variable clima organizacional

Motivación del Personal y Clima Organizacional								
	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
Motivación del personal	f	%	F	%	f	%	f	%
Malo	11	30%	0	0%	0	0%	11	30%
Regular	1	3%	10	27%	0	0%	11	30%
Bueno	0	0%	0	0%	14	38%	14	38%
Muy bueno	0	0%	0	0%	1	3%	1	3%
Total	12	32%	10	27%	15	41%	37	100%
Correlación de Spearman = 0.805					P=0.046			

Elaboración Propia Fuente: trabajo de campo PSS.

Interpretación y Análisis

Según la tabla se observa que el valor para la correlación de Spearman fue de 0.805 con lo que se puede afirmar que entre la variable motivación del personal y la variable clima organizacional existe una relación de grado positivo muy fuerte; se infiere de estos resultados que si mejoramos las condiciones que se tienen para los indicadores motivacionales e higiénicos se mejoraría también clima organizacional del policlínico San Sebastián EsSalud-Cusco.



CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de Hallazgos más Relevantes y Significativos

El objetivo de la presente investigación fue determinar el grado de relación que existe entre la motivación del personal y el clima organizacional en el policlínico San Sebastián EsSalud Cusco 2021, los resultados más relevantes de la investigación realizada en esta tesis confirman la hipótesis planteada, donde las variables motivación del personal y clima organizacional se encuentran relacionadas con un grado positivo muy fuerte con el valor para la correlación de Spearman de 0.805. seguidamente los factores higiénicos y el clima organizacional están correlacionados positiva y considerablemente, con el valor de correlación de Spearman de 0.635 en el caso de los factores motivacionales y el clima organizacional también se puede afirmar que existe relación con grado positivo muy fuerte con el valor de correlación de Spearman de 0.795. por esta razón se deduce que cuanto mejor sea la motivación el clima organizacional será favorable, Herzberg (2003) afirma que los orígenes de la importancia de los factores motivacionales tienen su razón de ser en la relación con el cargo y las tareas que se le encomiendan al colaborador.

Asimismo, este resultado es respaldado por Chiavenato (2009) quien toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados, afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotiva y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se



presentan en el ámbito laboral; el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes; cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros de la organización es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. En referencia a los resultados la motivación y el clima organizacional son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en toda institución, lo cual los administradores deben tener en cuenta y motivar a su personal para que exploten más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución. En las Administraciones Públicas, así como se está haciendo en muchas otras organizaciones que quieran mejorar en eficiencia y en productividad, es necesario trabajar en la motivación y automotivación, debido a que los métodos tradicionales de recompensas no siempre son tan efectivos como pensamos porque la razón de lo que nos mueve se encuentra en el fondo de nosotros mismos, esto basado en contraste con los resultados hallados en las correlaciones por dimensiones de motivación y clima organizacional.

Por otro lado, también se determinó el estado de las variables con un estudio a nivel descriptivo, para la variable motivación del personal se observa que un 16% piensa que existe un nivel malo de motivación, el 46% percibe que la motivación es regular, un 32% percibe que existe un nivel bueno de motivación y solo un 5% siente un nivel muy bueno de motivación; de los resultados hallados se determinó que la mayoría del personal del policlínico considera tener una motivación de nivel regular y bueno.



De manera general a nivel descriptivo para el análisis de la dimensión factores higiénicos se observa que los indicadores como la seguridad en el trabajo, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y vida personal, tienen un nivel regular y bueno, sin embargo, en algunos indicadores como el de estatus y salario el nivel fue malo y en algunos casos muy malos; estos datos también exponen algunos problemas en el policlínico, los cuales generan incomodidad al trabajador, esta se ve reflejada en la forma de dar el servicio a los pacientes/usuarios de la población.

Para la dimensión factores motivacionales se observa que los indicadores como el crecimiento personal, trabajo en sí y responsabilidad, tienen un nivel regular y bueno, por otro lado, para los indicadores de logro, libertad y reconocimiento el nivel se encuentra entre regular y bueno, se infiere de estos datos que el personal que trabaja en el policlínico de San Sebastián percibe que su desempeño laboral es valorado y reconocido, consiguientemente en líneas generales el factor motivacional se encuentra relativamente favorable, sin embargo, existen factores motivacionales que mejorar para un desempeño laboral óptimo y exitoso.

Respecto a la variable clima organizacional, se observa que el 3% del personal considera que existe un nivel muy malo, el 14% un nivel malo, el 62% considera que tiene un nivel regular, el 16% piensa que tiene un nivel bueno y el 5% muy bueno, se infiere de estos datos estadísticos que la gran mayoría del personal considera que el clima organizacional es regular, aunque es importante dar una mirada al grupo de trabajadores que perciben un nivel malo y muy malo el nivel del clima organizacional, frente a esta situación se tiene la necesidad de plantear reformas a corto, mediano y largo plazo para mejorar el ambiente laboral en el policlínico de San Sebastián Essalud Cusco.



5.2. Comparación Crítica con la Literatura Existente y las Bases Teóricas

Los resultados de la presente investigación son las primeras aportaciones que se publican acerca de la organización del policlínico de San Sebastián EsSalud Cusco, los resultados muestran que existe relación considerable entre las variables de motivación del personal y clima organizacional, igualmente se determinó el grado de relación entre las dimensiones de la motivación (Factores higiénicos y motivacionales) con el clima organizacional, por otro lado, se muestran los resultados descriptivos para cada indicador los cuales muestran la realidad respecto al trabajo, salario, identidad y entre otras características de la organización; esta descripción coadyuvo a tomar decisiones con respecto a diversas particularidades de la organización para mejorar las dificultades y necesidades de los empleados del policlínico de San Sebastián EsSalud Cusco.

Al respecto el trabajo de (Shakira Yanelly Apaza Cauna, 2019) en su tesis titulada “Motivación y satisfacción laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Oropesa-2019”, se presenta con el objetivo de determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral, los resultados muestran la descripción de cada indicador y también demuestran la existencia de la correlación entre las variables estudiadas; la correlación también se dio entre los factores higiénicos y motivacionales con la satisfacción laboral; la descripción de las dimensiones ayudó a esclarecer la metodología presentada en la tesis.

De igual forma se tiene la tesis titulada “Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la motivación que presenta el personal de la empresa Compartamos Financiera S.A. Arequipa 2015” hecha por Angela Fiorella Supo Huyllca, se concluyó que la satisfacción laboral es bajo en un 48.88%, parcial bajo 38.12% y regular en un 13% en cuanto a la motivación el 40.36% tiene motivación regular y parcial alto un 36.32% , lo demás en menor



porcentaje y finalmente se determinó que no hay relación significativa entre la satisfacción laboral y la motivación, por lo cual comparando los resultados comprobamos que los porcentajes en cuanto a variable motivación son muy similares pero los resultados difieren en relación al grado de correlación entre variables.

5.3. limitaciones del Estudio

Nos enfrentamos a serias dificultades y/o limitaciones, uno de ellos fue en el momento de recolección de datos en el policlínico de San Sebastián EsSalud Cusco, en vista de que la investigación se realizó en estos tiempos donde la humanidad enfrentamos la pandemia de (SRAS-CoV-2) COVID-19, razón por el cual los trabajadores de la organización asisten a su centro de labor en horarios alternos, por lo que nos tomó más tiempo en la recolección de datos; superamos el problema de la recolección de datos solicitando permisos y esperando que el estado de emergencia se fue normalizando poco a poco, lo cual nos permitió concretizar levantar los datos en el campo de estudio, por otro parte, se tuvo limitaciones en la utilización del software SPSS y aplicación de técnicas estadísticas a los datos, solucionamos el problema contratando a un especialista en manejo de SPSS.



CONCLUSIONES

Primera: La correlación de Spearman fue de 0.805 con lo que se puede aseverar que entre la motivación del personal y clima organizacional existe una relación de grado positivo muy fuerte. De los resultados podemos denotar que el ambiente laboral que se tiene en el policlínico San Sebastián Esssalud Cusco es regular, por lo tanto, sí mejora las condiciones que se tiene para los indicadores motivacionales e higiénicos se optimizaría también el clima organizacional.

Segunda: La correlación de Spearman fue de 0.635 con lo que se puede afirmar que entre los factores higiénicos y el clima organizacional existe una relación de grado positivo considerable, lo que representa que los indicadores de los factores higiénicos se correlacionan con la variable clima organización y sus dimensiones, Así mismo podemos afirmar que la dimensión mejor calificada es la de identidad.

Tercera: La correlación de Spearman fue de 0.795, con lo que se puede afirmar que entre los factores motivacionales y el clima organizacional existe una relación de grado positivo muy fuerte, ello implica que hay condiciones óptimas para los indicadores motivacionales que repercutirán positivamente en el clima organizacional del policlínico San Sebastián EsSalud Cusco.



RECOMENDACIONES

Primera: Analizando las conclusiones de estudio, se recomienda a la dirección y a los jefes del policlínico de San Sebastián EsSalud-Cusco, considerar los factores higiénicos y motivacionales para mejorar el clima organizacional, por lo cual se debe establecer nuevas políticas internas y procedimientos que mejoren el sentimiento de crecimiento personal y liderazgo. Por ello es recomendable realizar trabajos coordinados con el área de recursos humanos directamente a través de organizaciones que apoyen al crecimiento profesional, así como exponer y brindar información abierta sobre la línea de carrera y las oportunidades que brinda la organización.

Segunda: Respecto a los indicadores como estatus y salario, el nivel percibido fue malo y algunos casos muy malos; por lo que se recomienda a los directivos realicen actos de reconocimiento al trabajo del personal, diseñando un sistema de reconocimiento de logros de los mejores colaboradores, y fortalecer habilidades de inteligencia emocional con capacitaciones, talleres y cursos, de tal forma puedan acceder a oportunidades de ascensos, para mejorar su remuneración y posición social.

Tercera: En cuanto a la motivación se recomienda a los directivos del policlínico San Sebastián realizar el acercamiento y la confraternidad entre los trabajadores, de tal manera, fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la organización para ello se debe realizar la implementación de técnicas y/o programas de motivación grupal y poner en práctica acciones específicas que apunten a satisfacer las necesidades motivacionales del personal para mejorar el clima organizacional.



BIBLIOGRAFÍA

- Apaza Cauna, S. Y. (2019). Motivación Y Satisfacción Laboral Del Personal Administrativo En La Municipalidad Distrital De Oropesa – 2019. *Tesis de Pre grado*. Universidad Andina Del Cusco., Cusco. doi:<https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2019.80.19>
- Bélanger, L. (2012). Managerial Attitudes and Performance, par Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois 1968 209 pages. *Relations Industrielles*, 3(23), 518. doi:<https://doi.org/10.7202/027936ar>
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Bologna. (2011). *Estadística para Psicología y Educacion*. Editorial Brujas .
- Bustamante, M. A., Grandón, M. L., & Lapo, M. d. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales.*, 137(31), 432–440. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
- Cámara mexicana de la industria de la construcción. (2012). *La supervisión y la organización*.
- Casanovas, A. (2013). *Gestión de políticas de empresa*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cobo Olivero, C. E. (s.f.). El comportamiento humano. . *Cuadernos de Administración.*, 29(19), 113–130. doi:<https://doi.org/10.25100/cdea.v19i29.126>.
- De Los Rios Flores, P. (2012). El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. *Trabajo Fin de Máster*. Universidad De Almería, Almería. Obtenido de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dirven , B. B., Pérez, R., Cáceres, R. J., Tito, A. T., Gómez , R. K., & Ticona, A. (2018). *El desarrollo rural establecido en las áreas Vulnerables*. Lima: Colección Racso.
- Echeverri, D., & Cruz, R. (2014). Review of organizational climate assessment tools. *Estudios Gerenciales*, 131(30), 184–189. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Ferrari Halliday, I. (2016). The role of status administration in customer loyalty strategies. *Palermo Business Review.*, 14(1), 97–130. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_07.pdf



- García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42(25), 43–61.
doi:<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Gracián, B. (2012). *Teorías sobre la motivación*.
- Hernández, H., & Ponce, C. (2016). Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 11(106), 1–25. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>
- Hernandez, N. (s.f.). *Metodología de la Investigación* (5 ed. ed.). E. McGrawHill.
- Herrarte Dardon, J. (2015). "Identidad Laboral En El Personal Administrativo De Una Empresa Multinacional De Consumo Masivo". *PhD Proposal*.
doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Herzberg, F. (1959). *Teoría Motivacional de Herzberg ó Teoría de los dos Factores*. Obtenido de https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/.../teoria_motivacion-higiene.pdf%0A%0A
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate your employees. *Hbr*, 5(6), 76–86.
- Juárez, O., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=i_HhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=com+compensacion+y+remuneraciones+de+las+personas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiL3eC_lvnYAhWRyVMKHaskAlUQ6AEIOTAD#v=onepage&q&f=false
- Ley No 27056. (n.d.). (s.f.). *DECRETO SUPREMO No 002-99-TR. Aprueban El Reglamento de La Ley No 27056, Ley de Creación Del Seguro Social de Salud*.
- Martínez, R. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*.(3), 37–38. doi:<https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5999>
- Masías, P. (19 de Julio de 2018). *El peligro de la rigidez en la caza de talentos*. Obtenido de [esan.edu.pe: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-peligro-de-la-rigidez-en-la-caza-de-talentos](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-peligro-de-la-rigidez-en-la-caza-de-talentos)
- Ministerio de Trabajo. (2014). *Salud Y Seguridad (STT). Aportes para una cultura de prevención. Salud y Seguridad En El Trabajo*. Instituto Nacional de Educación Tecnológica, O. I. del T.
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (Tercera ed.). México: Centage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Olazabal Prieto, N. (2019). El Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral De Los Colaboradores En La Empresa Automotores Y Diversos S.A.C. De La Ciudad Del Cusco, 2017. *Tesis de Pre Grado*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.



- Palma Carrillo, S. (2014). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación En Psicología.*, 1(3), 11. doi:<https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). México.
- Rodrigo, P. (2020). *El Clima Organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Rosenzweig, J. (2010). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias* (Cuarta Edi ed.).
- Ruiz, G., Sánchez González, N., & De-la-Casa, L. (2012). En torno a la tesis doctoral de Edward Lee Thorndike. *Apuntes de Psicología*, 1(30), 255–264.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.*(124), 51–58. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>
- Sampieri, R. (2018). *Metodología De La Investigacion, Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta (M.-H. Interamericana* (6ta ed. ed.). Mc. Graw Hill Education.
- Sonora, U. (2000). *Antecedentes de La Motivación Laboral*. Universidad de Sonora.
- Supo Huillca, A. (2016). *Análisis de la relación entre la Satisfacción Laboral y la Motivación que presenta el personal de la empresa Compartamos Financiera S.A. Arequipa 2015*.
- Tovar, G. L. (1986). *El asentamiento y la segregación de los Blancos y Mestizos*. Bogotá: Cengage.
- Union General de Trabajadores. (2010). Prevención de riesgos laborales. *Condiciones de trabajo*, 1–21. doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>