

# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Clima laboral y motivación de los colaboradores de la Red Salud  
Pacífico Sur 2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Almora Vásquez, Dylan Jorge

Asesor:

Mg. Luján Torres, Jorge

Chimbote – Perú

2018

# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

#### Palabras clave

<b>Tema</b>	<b>Español</b>	<b>Inglés</b>
<b>Tema</b>	Clima laboral Motivación	Works cimate Motivación
<b>Especialidad</b>	Recursos Humanos	Human Resources

#### Línea de investigación

<b>AREA</b>	<b>SUB AREA</b>	<b>DISCIPLINA</b>
Ciencias Sociales	Economía y Negocios	Negocios y Management
<b>AREA</b>	<b>SUB AREA</b>	<b>DISCIPLINE</b>
<b>Social Sciences</b>	Economy and Business	Business and Management

**CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS  
COLABORADORES DE LA RED DE SALUD PACIFICO  
SUR**

**2018**

## **RESUMEN**

La presente investigación estudió la relación que existe entre el clima laboral en el trabajo de los colaboradores de la red de salud Pacífico sur y la motivación percibida. Para ello el objetivo principal fue determinar si existe relación entre el clima laboral y la motivación percibida por los colaboradores de la citada institución.

La hipótesis que se planteó es que existe una relación significativa entre ambas variables. La población del estudio la conformó 83 colaboradores de la entidad. El instrumento de recolección de datos fue una escala de actitud, tanto para medir el clima laboral, como para la motivación.

Se llegó a analizar la relación de las variables de estudio en la empresa de la Red de Salud Pacífico sur, el resultado del coeficiente  $r$  de Pearson es 0.45, lo que nos indicó que la correlación entre las variables es positiva moderada, es decir existe relación entre las variables clima laboral y motivación.

## **ABSTRACT**

The present investigation studied the relationship that exists between the work climate in the work of the collaborators of the South Pacific health network and the perceived motivation. For this, the main objective was to determine if there is a relationship between the work environment and the motivation perceived by the collaborators of the aforementioned institution.

The hypothesis that was raised is that there is a significant relationship between both variables. The study population was made up of 83 employees of the entity. The data collection instrument was an attitude scale, both for measuring the work climate and for motivation.

It was possible to analyze the relationship of the study variables in the company of the South Pacific Health Network, the result of Pearson's  $r$  coefficient is 0.45, which indicated that the correlation between the variables is positive moderate, that is, there is a relationship between the variables work climate and motivation.

## INDICE GENERAL

Palabras clave .....	i
resumen .....	iii
abstract .....	iv
capitulo i: introducción.....	1
capitulo i: introducción.....	2
<b>1. Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. antecedentes y fundamentación científica .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1.2. Motivación.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Conceptualización y operacionalizacion de las variables.....</b>	<b>14</b>
<b>b. Motivación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.3 matriz de operacionalizacion.....</b>	<b>33</b>
<b>1.5. hipótesis .....</b>	<b>33</b>
<b>1.6. objetivos .....</b>	<b>34</b>
<b>1.6.1. objetivo general .....</b>	<b>34</b>
capitulo ii: metodología .....	35
<b>2. capítulo ii: metodología .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1Tipo y diseño de la investigación .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4. Procesamiento y análisis de la información .....</b>	<b>38</b>
capitulo iii: resultados .....	39
<b>3. capítulo iii: resultados .....</b>	<b>40</b>
capitulo iv: análisis y discusión .....	64
<b>4. capítulo iv: análisis y discusión .....</b>	<b>65</b>
capitulo v: conclusiones y recomendaciones .....	68
<b>5. conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
Agradecimientos .....	71
<b>6. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>73</b>
<b>7. APENDICES Y ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

# **Capítulo i: Introducción**

## **capitulo i: introducción**

### **1. Introducción**

#### **1.1. Antecedentes y fundamentación científica**

##### **1.1.1 Antecedentes**

###### **Antecedentes internacionales**

Según Evia (2011) en su investigación titulada “*Influencia del clima organizacional en el servicio al cliente. Caso: empresa Pasticel de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*”, trabajo de investigación conducente a obtener el título de Licenciado en Ciencias empresariales de la Universidad Tecnológica de Mixteca, concluye:

- El principal aporte de esta investigación, recae en la confirmación de la existencia, de una relación entre el clima organizacional una característica meramente interna de una organización con una variable externa; como lo es el servicio al cliente ya que, al existir un clima organizacional más favorable, los colaboradores se comprometerán con el logro de objetivos organizacionales, impactando directamente en el nivel de ventas e incrementando la rentabilidad de la empresa.
  
- Es importante mencionar que existen factores ajenos a la empresa pero que influyen directamente en el servicio al cliente y en el clima organizacional, como: la estabilidad o inestabilidad emocional, la situación familiar o económica del empleado, el monto de las propinas, entre otros. Con base en la información obtenida en los diagnósticos se diseñaron los planes de mejoramiento del clima organizacional y del servicio al cliente, los cuales contribuirán a un mejor desarrollo de las actividades permitiendo a la empresa incrementar su eficiencia y productividad.



**Según Hernández & Rojas (2011)** en su investigación titulada “*Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*”, trabajo de investigación conducente a obtener el título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica de la Universidad de Icesi de Santiago de Cali, llegó a concluir en:

- Se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la organización.
- La medición de clima laboral hace que las empresas conozcan las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera.
- El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cabe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor importante que aporta al logro de dichos objetivos, ya que muchos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento

**Según Delgado & Di Antonio (2010)** en su investigación titulada: *“La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso”*, trabajo de investigación conducente a obtener el Licenciada en educación de la Universidad Central de Venezuela, concluyeron en:

- Con relación al objetivo correspondiente a determinar las expectativas que poseen los empleados de Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de motivación, así pues, el mismo condiciona los resultados según la teoría de Herzberg.
- La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que los directivos de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano.
- En torno al objetivo correspondiente a interpretar la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” se obtuvo que el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% considera que no lo están. A medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.

**Según Polo (2008)** en su investigación titulada: “*Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación en las empresas de servicios públicos domiciliarios (caso Manizales)*”, trabajo de investigación conducente a obtener el grado de Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, concluyó:

- Los Factores motivacionales que afectan los trabajadores dentro de las E.S.P de la ciudad de Manizales son subjetivos y particulares para cada empleado e impactan de diferente manera a cada uno de ellos. Estos factores están ligados a las necesidades inherentes de cada persona y afectan significativamente su desempeño dentro de la compañía.
- Aunque en las E.S.P de Manizales reconocen la importancia de la motivación al personal en la consecución óptima de los objetivos empresariales, se diseñan programas de motivación laboral con las características generales que no tienen impacto en todos los trabajadores, sin tener en cuenta la intervención directa de los verdaderamente implicados, y sin una inversión definida para el desarrollo de esas estrategias que garanticen el cumplimiento de las mismas.
- El impacto que pretenden lograr las E.S.P de Manizales en el desempeño laboral de sus empleados desarrollando programas de motivación, no es suficientemente percibido y reconocido por ellos, debido para que no aplican para sus necesidades específicas y además muchos no tienen conocimiento de estos programas por falta de divulgación por los mismos. También cabe resaltar que muchos beneficios son percibidos por los empleados como parte de motivación laboral sin que estos sean políticas o estrategias motivacionales establecidas concretamente por la organización

#### **antecedentes nacional**

**Según Altivez & Ramírez (2013)** en su investigación titulada: “*Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013*”, trabajo de investigación conducente a obtener el título de Licenciado en Administración

de la Universidad Privada Antenor Orrego, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que existe relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica.
- Se describe al Programa de Incentivos y Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas.

**Según Gutiérrez. (2013)** en su investigación titulada: “*Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones*”, trabajo de investigación conducente a obtener el título de Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Católica del Perú, llegó a las siguientes conclusiones:

La mayor parte de las publicaciones que analizan a los obreros de la construcción, identifican deficiencias relacionadas con los factores del entorno laboral o factores externos (dinero, estabilidad del empleo, posibilidad de ascender y promocionar, condiciones de trabajo y la condición social de ser obrero de construcción), frente a connotaciones positivas referentes al contenido del trabajo o factores internos (características de las tareas, autonomía, posibilidad de utilizar conocimientos, retroalimentación). El ambiente social del trabajo, en cuanto a la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo, es el único factor de motivación externo que los obreros describen de forma positiva. Entre los factores relacionados con el contenido del trabajo, en general, los autores concluyen que las recompensas internas relacionadas con la naturaleza del propio trabajo son muy importantes. Además, se subraya que los trabajadores obtienen una gran satisfacción interna

derivada de la realización de un trabajo por naturaleza enriquecido y que disfrutan realizando sus tareas.

➤ En este punto es importante mencionar que si bien para hablar de un programa general de motivación para obreros de construcción, la aplicación de incentivos económicos es una variable muy importante e imprescindible, su real importancia podría estar sobrevalorada. De acuerdo a las investigaciones de los especialistas en el estudio del comportamiento humano (Psicología), se hace referencia de lo voluble que puede ser la percepción del ser humano con respecto a los factores que lo motivan y los que le generan insatisfacción. De ahí que se puede explicar el estado cambiante y dinámico de la percepción a lo largo del tiempo de los factores motivadores y desmotivadores.

**Según Pelaes. (2010)** en su investigación titulada: “*Relación entre clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*”, trabajo de investigación conducente a obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas de Escuela de postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llegó a la siguiente conclusión:

➤ Se comprobó la hipótesis específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

➤ Se comprobó la Hipótesis Específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

- No se comprobó la Hipótesis Específica 5 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva, pero no es significativa.
- Por tanto, no se considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.

#### **antecedentes local**

**Según Daniel. (2010)** en su investigación titulada: “*El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote*”, trabajo de investigación conducente a obtener el grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación en la escuela de Postgrado de la Universidad San Pedro de Chimbote, llegó a las siguientes conclusiones:

- El análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones para el estudio, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75 de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores.
  
- Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. En conclusión, general si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes; ya que son ellos quienes son la pieza importante en la empresa.

## 1.1.2 Fundamentación Científica

### 1.1.2.1 clima laboral u organizacional

**Baguer (2007, p.77)** define que el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

**Alcover; Mariano; Osca; Topa (2008, p.124)** definen que el clima organizacional, está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.

**Según Daniel. (2010)** El clima laboral es la percepción que tiene el empleado del ambiente que reina en su empresa. Se trata de una combinación de factores objetivos (situación, decoración, horarios, forma de trabajar) y subjetivos (percepción de estructuras de mando, relaciones con compañeros de trabajo) que hacen que consideremos una empresa objetivamente como un buen o mal lugar para trabajar.

En el Perú se ha notado un avance muy importante en el cambio de mentalidad de las empresas y su clima organizacional durante los diez últimos años. La clave para alcanzar un buen clima organizacional que no afecte la motivación, es tener la claridad de hacia dónde va la empresa y comunicar eso a las personas, la adecuada gestión del clima organizacional dentro de ella ya que no solo debe traducirse en la satisfacción de los trabajadores sino que también tiene que ver con la forma en que la gente se siente comprometida con su ambiente de trabajo más allá de las responsabilidades de su cargo; hablar de clima “no es solo sentirse bien o que la gente se sienta motivada” sino también que todas las personas a raíz de su propio apego afectivo con la empresa donde trabajan, junto con el soporte que se siente, pueda dar un desempeño exitoso en sus labores.

En la actualidad los estudios de clima organizacional no solo buscan la satisfacción del trabajador, sino generar valor económico al negocio, tomando en cuenta indicadores como productividad, niveles de facturación o tasa de rotación de personal. Hoy en día es indispensable generar un adecuado Clima organizacional, un rol importante de una empresa.

Es buscar que sus colaboradores en general y de manera específica en la parte operativa, se sientan motivados; todo esto orientado hacia la maximización del beneficio de la organización; pese a contar con este conocimiento, las empresas en la ciudad de Trujillo, no dan prioridad a este factor importantísimo y que finalmente se ve reflejado en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Es importantísimo tener en cuenta el clima organizacional para medir los efectos de la aplicación de nuestras técnicas de motivación porque estas técnicas suponen un factor modificador positivo a la motivación dada por el clima general de la empresa, pero es el clima organizacional la base sobre la que debemos medir los resultados.

Es decir, si en una empresa los empleados se sienten desmotivados porque su oficina no tiene ventanas y su jefe no les escucha y les proponemos implementar un sistema de pequeñas victorias, seguramente su motivación mejore ligeramente, pero seguirán estando desmotivados porque el grado de motivación del que parten fruto de su clima organizacional es muy bajo.

En todo caso, aunque el clima organizacional sea bueno, no hay que olvidar aplicar alguna técnica de motivación regularmente porque, una vez se interioriza un cambio y deja de ser una novedad, su efecto motivador se atenúa. Y tampoco deberíamos perder de vista la Pirámide de Maslow en el ámbito laboral.

**Clima laboral:** Es el ambiente de trabajo de los colaboradores de una organización, donde dicho espacio puede ser de manera positiva o negativa permitiendo en el colaborador influir en su conducta.



**Cohesión:** Resalta la relación de cooperación, permite buscar en los colaboradores la forma de combatir el problema que pueda presentarse en la organización, fomentándose en ellos sociabilidad e intimidad de amistad entre colaboradores.

**Confianza:** Permite que el colaborador se sienta identificado con la organización y forme parte de los objetivos de la empresa.

**Factor de higiene:** Referido a la parte extrínseca del colaborador (externa) lo cual comprende los procesos administrativos, políticas organizacionales, supervisión, relaciones interpersonales, salario, seguridad en la organización que este desempeña.

**Factor de motivación:** Comprende en la parte intrínseca del colaborador (interna), lo cual llegan a estar conformados por el reconocimiento, responsabilidad crecimiento profesional y ascenso Laboral en la organización que este desempeña.

**Imparcialidad:** Justicia en la recompensación del colaborador, ser igualitarios con todos de acorde a su desempeño en la organización.

**Innovación:** La presencia de desafíos genera la creación de nuevas modalidades de superación

**Motivación:** Es el proceso que permite al individuo realizar acciones para el cumplimiento de un objetivo, de las cuales integran la intensidad, que es la energía que mueve a la persona; la dirección que es la pista para llegar a una meta; y la persistencia que es una duración en el tiempo.

**Motivación laboral:** Es el proceso individual en la que conduce al colaborador a actuar de manera eficiente en la organización, siempre y cuando este se relacione con la satisfacción y desempeño laboral.

**Presión:** Multiplicación de labores en el individuo hacia el rendimiento y la productividad.

**Reconocimiento:** Brindar elogio al trabajador mediante sistemas de recompensa por su aporte de avance en la organización.

### **1.1.1.2. Motivación**

**Robbins y Judge (2009, p.175)** definen a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Los tres elementos claves en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo energético del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

#### **Motivación laboral**

**Gonzales y Olivares (2007, p. 78)** refiere que la motivación laboral comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

#### **Importancia de la motivación**

**Griffin (2010, p. 83)**, los gerentes luchan por motivar a las personas en la organización para desempeñarse en niveles altos. Esto significa que trabajen en forma ardua, que vayan a trabajar de manera regular y hacer contribuciones positivas a la misión de la organización. Pero el desempeño laboral depende de la capacidad y el entorno, así como la motivación.

Para alcanzar los niveles de desempeño, un empleado debe querer hacer bien el trabajo (motivación), tener la capacidad de hacer el trabajo en forma eficaz (capacidad) y tener los materiales, recursos, equipo e información para hacerlo

(entorno). Una deficiencia en alguna de estas áreas daña el desempeño. Así, un gerente debe luchar por asegurarse de que cumplan las tres condiciones.

En la mayoría de entornos la motivación es el factor más difícil de manejar. Si un empleado carece de la capacidad para desempeñarse, puede ser enviado a programas de capacitación a aprender nuevas habilidades laborales. Si la persona no puede aprender estas habilidades, puede ser transferida a un trabajo más simple y ser reemplazada por un trabajador más efectivo. Si un empleado carece de los materiales, recursos, equipo o información, el gerente puede tomar las medidas para proporcionarlos.

Por ejemplo, si un trabajador no puede completar un proyecto sin los datos de un pronóstico de ventas de marketing, el gerente puede contactar a marketing y solicitar esa información.

### **Proceso de motivación**

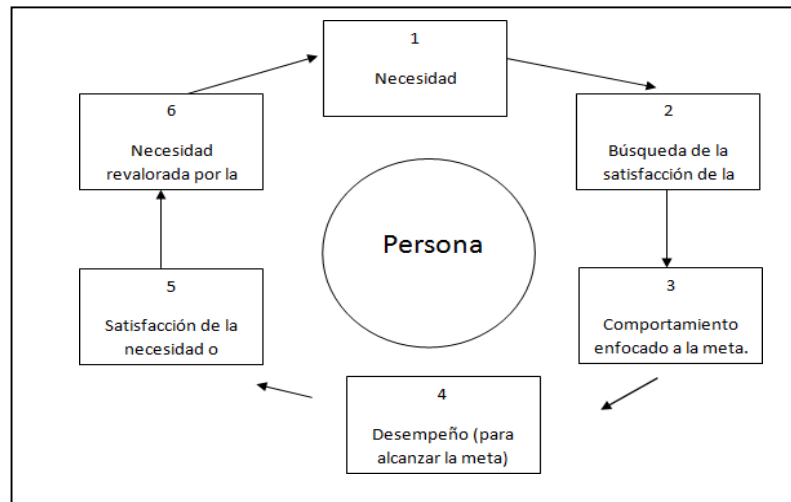
**Chiavenato (2009, p. 238)** una variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

La mayoría de teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

Como muestra la siguiente figura, el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar una secuencia de variables implicadas.

**Figura n°01**



Fuente: Chiavenato. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2009. P. 239

**El proceso de la motivación se puede explicar de la siguiente manera:**

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso)
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

**1.2 Justificación de la investigación**

**1.2.1. justificación teórica**

Esta investigación se hace con el fin de mejorar el clima laboral y motivación de la red de salud pacifico sur y saber dónde están sus fortalezas y debilidades

### **1.2.2. Justificación practica**

La presente investigación se justica por cuanto es necesario conocer si es que existe relación entre el clima laboral de un empleado en el trabajo y la motivación que esta perciba; ya que a futuro se podrían desarrollar investigaciones experimentales que busquen mejorar el clima institucional desde la perspectiva de la motivación en el trabajo.

### **1.2.3. Justificación metodológica**

La investigación demostrará que las variables estudiadas son de relevancia en la sociedad, pues se centra en las necesidades del colaborador de la empresa ya que éste es el motor para que una organización sea un éxito o fracaso en su productividad.

### **1.3. Problema**

¿Existe relación entre el clima laboral y la motivación percibido por los colaboradores de la unidad ejecutora red de salud Pacífico sur 2018?

### **1.4 Conceptualización y operacionalizacion de las variables**

#### **Clima laboral u organizacional**

**Alcover; Mariano; Osca; Topa (2008, p.124)** Se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. Los resultados de las investigaciones señalan que el clima psicológico presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento, y más específicamente que las relaciones del clima psicológico con la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediadas por las actitudes hacia el trabajo.

#### **Clima agregado**

**Alcover; Moriano; Osca; Topa (2008, p.125)** Es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de las cuales existe cierto

grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer qué grado de acuerdo es necesario para agregar con garantías las percepciones individuales.

### **Clima colectivo**

**Alcover; Mariano; Osca; Topa (2008, p.125)** Persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común) a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados. Estos grupos de miembros constituyen los climas colectivos, los cuales, al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales

### **Clima organizacional y sus características**

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, su productividad, su satisfacción. Y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

## Clima laboral u organizacional

**Baguer (2007, p.77)** define que el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

**Alcover; Mariano; Osca; Topa (2008, p.124)** definen que el clima organizacional, está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.

**Chiavenato (2007, p.86)** define que como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; las situaciones en las que los miembros se

enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, etc.). De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro del continuum que presenta en la siguiente figura.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes.

De tal manera se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades.

## **Tipos de clima**

### **Clima psicológico**

**Alcover; Mariano; Osca; Topa (2008, p.124)** Se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. Los resultados de las investigaciones señalan que el clima psicológico presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento, y más específicamente que las relaciones del clima psicológico con la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediadas por las actitudes hacia el trabajo.

### **Clima agregado**

**Alcover; Mariano; Osca; Topa (2008, p.125)** Es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de las cuales existe cierto



grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer qué grado de acuerdo es necesario para agregar con garantías las percepciones individuales.

### **Clima colectivo**

**Alcover; Mariano; Osca; Topa (2008, p.125)** Persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común) a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados. Estos grupos de miembros constituyen los climas colectivos, los cuales, al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales

### **Clima organizacional y sus características**

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, su productividad, su satisfacción. Y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

### **Componentes y consecuencias del clima**

**Alcover; Mariano; Osca; Topa (2008, p. 126)** hace alusión a las variables que intervienen, en su configuración, es decir, aspectos del entorno laboral y

organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente

## **b. Motivación**

**El proceso de la motivación se puede explicar de la siguiente manera:**

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso)
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

### **Primeras teorías de la motivación**

**Robbins y Judge (2009, p.176)** La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que cuando aún hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados. Se han desarrollado teoría de la motivación por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) aún se utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.

### **Teoría de las jerarquías de las necesidades:**

Enunciada por Abraham Maslow que planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

**Fisiológicas:** Incluye hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

**Seguridad:** Están al cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

**Sociales:** Afecto, sentido de pertinencia, aceptación y amistad.

**Estima:** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de si, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.

**Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser; se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Maslow clasificó las cinco necesidades de mayores a inferiores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre las dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores satisfacen de orden interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

### **Teoría ERC**

**Robbins & Judge (2009, p.177)** mencionan que Clayton Alderfer propone tres grupos de necesidades fundamentales – Existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de Relación (como las sociales y de status) y de crecimiento (correspondientes a las de estima y autorrealización). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. A pesar de estas diferencias, las investigaciones empíricas no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la jerarquía de necesidades.

### **Teoría de X e Y**

**Robbins y Judge (2009, p.177)** refieren que Douglas Mc Gregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos, uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y.

De acuerdo con la Teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo

Teoría Y; los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar la responsabilidad.

Para entender las teorías las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso mcgregor llego a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más validos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

### **Teoría de los dos factores**

**Según Robbins y Judge (2009, p.178)** la teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigo la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabulo y clasifíco bien las respuestas.

Factores intrínsecos como el avance, reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzbeg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con

el trabajo en si o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Estas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

### **Teoría de las necesidades de Mc Clelland**

**Robbins y Judge (2009, p.180)** dan a conocer la teoría de las necesidades de Mc Clelland fue desarrollado por David Mc Clelland y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro (nlog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (npod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nafi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, mcclelland e investigadores posteriores centraron su atención a la nlog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50-50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no les satisface el éxito por casualidad. De manera similar no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

Las necesidades afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. En realidad, bien puede ser para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder

### **Teorías contemporáneas de la motivación**

**Robbins y Judge (2009, p.181)** las llaman “teorías contemporáneas de la motivación” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

## **Teoría de la evaluación cognitiva**

**Robbins y Judge (2009, p.182)** Propone que la introducción de los premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía como recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación.

Como se verá, las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se pagan a las personas en las empresas.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevador. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

Pero, ¿Dónde se encuentra esta teoría en la actualidad? Podemos decir que cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago, los ascensos y las recompensas verbales para estimular el desempeño de los trabajadores, ¿lo hacen acosta de reducir el interés y la motivación intrínsecos en el trabajo que realiza? La respuesta no es simple “sí” o “no”.

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles la socavan.

Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la auto consistencia, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales.

Para las organizaciones significa que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es

probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen está dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.

### **Teoría del establecimiento de metas**

**Robbins y Judge (2009, p.185)** la teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo este determinado a no reducirla o abandonarla.

Supone que los empleados tendrán cierta independencia (una calificación no demasiado alta en distancia del poder), que los gerentes y los empleados busquen metas desafiantes (calificación baja en evitar la incertidumbre), y que ambos actores consideran importante el desempeño (logro alto). Por tanto, no espere que el establecimiento de metas conduzca de manera inevitable a un desempeño más alto del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas.

Nuestra conclusión general es que las intenciones – según se articulan en términos de dificultad y metas específicas, son una fuerza motivadora importante. El poder motivador de la teoría del establecimiento de metas ha quedado demostrado para más de 100 tareas que involucraron a más de 40000 participantes en muchas clases de industrias: desde la madera a los seguros y automóviles. Básicamente, establecer metas específicas y difíciles para los empleados es lo mejor que pueden hacer los gerentes para mejorar el desempeño.

### **Teoría de la eficacia personal**

**Robbins y Judge (2009, p.188)** La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal trataran con más ahínco de vencer

el desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se dé retroalimentación negativa.

El investigador que desarrollo la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:

- Dominio de aprobación
- Modelado indirecto
- Persuasión verbal
- Sacudida

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama dominio de aprobación, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo.

La segunda fuente de mejora es el modelado indirecto, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea.

La tercera fuente es la persuasión verbal, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen aptitudes necesarias para triunfar.

Por último, Bandura afirma que la sacudida incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicara al rendimiento.

### **Teoría del reforzamiento**

**Robbins y Judge (2009, p.191)** La contraparte a la teoría del establecimiento de metas en la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir se trata de un enfoque conductista.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata en estricto sentido, de una teoría de



la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

### **Teoría de la equidad**

**Robbins y Judge (2009, p.192)** Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

La referencia que seleccione un empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad. Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

- Yo interior: Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
- Yo exterior: Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
- Otro Interior: Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
- Otro exterior: Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes:

- Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
- Cambiar sus resultados (un ejemplo serio que aquellos quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
- Distorsionar las percepciones de los demás (“El trabajo de Mike no están bueno como yo pensaba”).
- Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero si mucho más que mi papa cuando tenía mi edad”).
- Abandonar (renunciar al empleo).

La teoría establece que las proposiciones siguientes se relacionan con el pago:

- Dado el pago por tiempo, los empleados con pago superior producirán más que aquellos a quienes se paga en forma equitativa. Los trabajadores por horas y a

destajo generaran una cantidad o calidad mayores de lo producido a fin de aumentar el denominador del cociente y lograr la equidad.

- Dado el pago por cantidad producida, los empleados con pago superior producirán menos unidades, pero con mayor calidad, que los empleados pagados con equidad. Los individuos a los que se paga sobre la base por pieza, aumentaran su esfuerzo a fin de lograr la equidad, lo que da como resultado una calidad o cantidad mayores. Sin embargo, los aumentos de cantidad solo incrementan la inequidad, ya que cada unidad adicional da como resultado un pago aún mayor. Por tanto, el esfuerzo se dirige a subir la calidad en lugar de la cantidad.
- Dado el pago por tiempo, los empleados con pago inferior producirán menos o con menor calidad. El esfuerzo disminuirá, lo que generará menos productos o de calidad más baja que los producidos por los sujetos a quienes se paga por equidad.
- Dado el pago por cantidad de producción, los empleados con pago inferior producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los trabajadores cuya paga es equitativa. Los empleados con planes de pago por pieza buscaran la equidad, porque el intercambio de calidad por cantidad dará como resultado una recompensa con poco o ningún aumento de sus aportaciones.

Históricamente, la teoría de la equidad se ha centrado en la justicia distributiva, que es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y asignación de recompensas con los individuos.

- Pero se piensa cada vez más en la equidad desde el punto de vista de la justicia organizacional, que se define como la percepción general de lo que es justo en el lugar del trabajo. Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, la forma en la que fueron recibidos, son justos.

La justicia organizacional plantea que la justicia distributiva es importante. Por ejemplo, tiene importancia obvia cuanto nos pagan en relación con lo que nos deben pagar (justicia distributiva).

Más allá de la justicia distributiva, la adición clave a la justicia organizacional fue la justicia de procedimiento- que es la justicia que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. Dos elementos clave de la justicia de procedimiento son el control del proceso y las explicaciones. El control del proceso es la oportunidad de presentar el punto de vista propio a quienes toman las decisiones sobre los resultados que se desean. Las explicaciones son razones claras que la administración da a una persona para el resultado. Así, para que los empleados consideren justo el proceso, necesitan sentir que tienen cierto control sobre su resultado y que se les dio una explicación adecuada acerca de por qué ocurrió éste.

Una adición reciente a la investigación sobre la justicia es la justicia de interacción, que es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso. Cuando se trata a las personas de manera injusta (al menos ante sus ojos), responden con un acto de venganza (por ejemplo, hacen una mueca al supervisor). Debido a que la justicia o la injusticia de interacción está relacionada íntimamente con el portador de la información (por lo general el supervisor de la persona), mientras que es frecuente que la injusticia de procedimiento resulte de políticas impersonales, se esperaría que las percepciones de injusticia se relacionaran más cerca con el supervisor propio.

### **Teoría de las expectativas**

**Robbins y Judge (2009, p.197)** Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte este para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará a desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

- **Relación esfuerzo-desempeño:** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- **Relación desempeño – recompensa:** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevara a la obtención del resultado que se desea.
- **Relación recompensas – metas personales:** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.
- La teoría de las expectativas ayuda a explicar porque muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y solo hacen lo mínimo necesario para conservarlo.

### **Involucramiento de los empleados**

**Robbins y Judge (2009, p.225)** Proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados son la administración participativa, los círculos de calidad, la participación representativa.

### **Reconocimiento del trabajo sin el empleo del dinero**

**Baguer (2009, p.196)** define que el dinero sigue siendo uno de los principales factores motivadores en el trabajo, pero muchas veces, ganar más dinero tiene inconvenientes ya que exige trabajar más horas, rendir más, implica viajar y acudir al trabajo en días festivos, en definitiva, más esfuerzo. También exige más responsabilidad.

Las corrientes modernas enfocan la motivación hacia la autorrealización del empleado y su compromiso con la la organización.

El trabajador quiere sentirse a gusto en el trabajo tanto desde el punto de vista personal (trato, clima laboral) como desde el punto de vista profesional.

En una organización existen diferentes tipos de trabajadores:

- Aquellos que les gusta su trabajo y no sufren, son felices. Están destinados a ser los líderes de equipos.
- Aquellos que les gusta su trabajo, pero sufren en el mismo. Puede ser debido a tres causas: el trabajador le falta formación, existe desorganización (trabaja con estrés por tal motivo) o existe un ambiente laboral malo.
- Aquellos que no le gusta su trabajo, pero no sufren. Se trata de los trabajadores y ciudadanos durmientes que van al trabajo a pasar de la mejor forma posible la jornada laboral sin estar comprometidos con la organización, no les importa nada la empresa. La productividad es muy baja.
- Aquellos que no les gusta su trabajo y además sufren. Se trata de trabajadores a los que les supone un tormento acudir al trabajo. Esta situación provoca mucho absentismo.

**Figura N° 02**



Fuente: Baguer. Los diez errores en la dirección de personas. 2009 p. (17)

De lo anterior se deduce que en una organización es muy importante la motivación del trabajador. Motivar al trabajador para que esté contento en la organización es una tarea compleja ya que cada persona es diferente, percibe las cosas de forma distinta y, por tanto, se motiva también de distinta manera. Lo que vale para una persona no vale para la otra.

## **El reconocimiento al trabajador**

Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar sus tareas pueden encontrarse en un estado de insatisfacción por falta de reconocimiento de su trabajo.

Uno de los aspectos negativos en muchas organizaciones es la falta de reconocimiento del trabajo en sí, es decir, el empleado percibe que su trabajo, su esfuerzo, no es reconocido por la empresa.

El ser humano tiene la necesidad de que lo traten con persona. Cuando el empleado realiza bien su trabajo hay que decírselo, al igual que cuando realiza mal su trabajo también es preciso comunicárselo, no en forma de recriminación, salvo que se haya obrado de mala fe, sino con carácter formativo para enseñarle, formarle y evitar de este modo que el fallo se repita posteriormente.

En el caso de que se hagan críticas, deben hacerse en un clima relajado, a modo de crítica constructiva, en lugar de una amonestación, salvo en casos reincidentes en los que se detecte la mala fe de la persona. La crítica debe hacerse en el momento y lugar adecuado para que no trascienda a terceros y ni pueda ser manipulada por el que la recibe.

El empleado debe detectar las condiciones del salario emocional que se define la retribución intangible que desea percibir un empleado que le posibilite: desarrollar la carrera profesional, no perder la salud en el trabajo, conciliar la vida laboral con la familiar, reciclaje y formación en lo nuevo, variedad en su actividad y reconocimiento de su trabajo en un buen clima laboral.

Existe variadas formas o maneras de reconocimiento del trabajo a través de las cuales el empleado detecta que la organización se preocupa de él:

### **- Promoción y carrera profesional**

Los trabajadores necesitan sentir que evolucionan profesionalmente, que tiene una meta y que cada día avanzan en esa dirección. Si el trabajador tiene una carrera profesional en la empresa y está preocupado de su formación, la organización tiene en su propia casa a la persona que precisa para las vacantes que se producen o los nuevos procesos que se incorporan.

### **Salud laboral**

El trabajador no puede perder salud en el trabajo. En este concepto se deben considerar la ergonomía, prevención de riesgos, zona de descanso, espacio abierto, luminosidad, climatización, ruidos, toxicidad y condiciones ambientales.

### **Conciliación del trabajo con la vida familiar**

La familia es la columna vertebral de una sociedad equilibrada, los niños son el capital humano de la sociedad del mañana y el trabajador demanda cada vez más la solución a este problema.

### **Variedad en su actividad**

Está demostrado que es un buen incentivo y la empresa debe preocuparse por ello.

### **Comunicación**

Los trabajadores tienen que recibir constantemente la comunicación necesaria de todo lo que acontece en la organización, sea bueno o malo: los resultados del ejercicio, las estrategias y planes de futuro. Un trabajador debe conocer cuál es el futuro de la empresa y las decisiones importantes que se toman. De esta forma se sentirá dentro de la organización, tendrá sentimiento de pertinencia.

### 1.4.3 matriz de operacionalizacion

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Clima laboral	Es el ambiente de trabajo percibido por los colaboradores de una organización, el cual puede ser positivo o negativo, afectando la conducta del colaborador.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado de autonomía</li> <li>2. Grado de cohesión</li> <li>3. Confianza</li> <li>4. Presión laboral</li> <li>5. Grado de apoyo mutuo</li> <li>6. Reconocimiento</li> <li>7. Imparcialidad</li> <li>8. Innovación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Libertad personal en el trabajo.</li> </ol> </li> <li>2. Tipo de relaciones (cooperación o conflicto)               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Sociabilidad.</li> <li>2.2. Intimidad.</li> </ol> </li> <li>3. Liderazgo.               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Sensibilidad de la dirección.</li> <li>3.2. Apertura hacia las personas.</li> </ol> </li> <li>4. Sobre carga de Trabajo               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Estándares de Trabajo.</li> <li>4.2. Orientación hacia la productividad y rendimiento.</li> </ol> </li> <li>5. Distancia Psicológica de los líderes.               <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Facilitación del trabajo.</li> </ol> </li> </ol>
Motivación	Es el proceso que permite al individuo realizar acciones para el cumplimiento de un objetivo, de las cuales integran la intensidad, que es la energía que mueve a la persona; la dirección que es la pista para llegar a una meta; y la persistencia que es una duración en el tiempo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factores higiénicos (extrínsecos)</li> <li>2. Factores motivacionales (intrínsecos)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Proceso administrativo</li> <li>1.2. Políticas organizacionales</li> <li>1.3. Supervisión</li> <li>1.4. Relaciones interpersonales</li> <li>1.5. Salario</li> <li>1.6. Seguridad</li> <li>2.1. Reconocimiento</li> <li>2.2. Responsabilidad</li> <li>2.3. Crecimiento profesional</li> <li>2.4. Ascenso laboral</li> </ol>

### 1.5. Hipótesis

Es posible que exista relación significativa entre el clima laboral y la motivación percibido por los colaboradores de la red de salud Pacífico Sur



## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar si existe relación entre el clima laboral y la motivación percibido por los colaboradores de la red de salud Pacífico Sur

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Establecer el clima laboral de los trabajadores de la RED.P.S
- Conocer la motivación de los trabajadores de la RED.P.S
- Comprobar la relación entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la RED. P.S

## **Capitulo II: Metodología**

## 2. Capítulo ii: metodología

### 2.1 Tipo y diseño de la investigación

#### 2.1.1. tipo de estudio

El estudio utilizado para el desarrollo de esta investigación fue de tipo Descriptivo – Correlacional.

#### 2.1.2. diseño

Descriptivo porque se describió las situaciones y eventos de cada fenómeno y esto logro identificar sus propiedades.

#### Correlacional

Porque respondió sobre la relación entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la RED. P.S

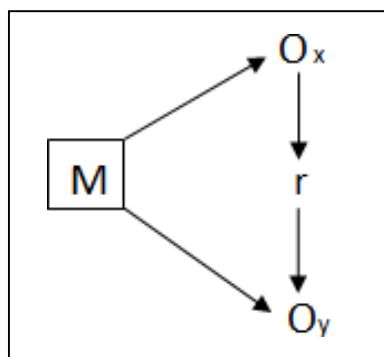
#### Diseño de la Investigación

No experimental de corte transversal

Considerando que los datos fueron recogidos tal y como se presentaron en la realidad problemática, es decir se midió y describió la motivación ejercida por los jefes y de la satisfacción laboral, se evaluó al personal de la empresa en un determinado momento del tiempo.

Se trata de una investigación no experimental de tipo descriptivo; la cual buscó determinar la relación entre la variable clima laboral y la motivación

Para contrastar la hipótesis se empleó el diseño descriptivo correlacional cuya gráfica es la siguiente (Tresierra, 2000; p.81):



Donde:

M: Muestra de colaboradores de la red de salud Pacífico Sur.

O<sub>x</sub>: Clima Laboral

O<sub>y</sub>:: Motivación en el trabajo

r: Relación entre las variables motivación y clima

→ Toma de datos en un solo momento

## 2.2. Población y muestra

### **Población:**

Para el estudio la población estuvo compuesta por el total de colaboradores de red de salud Pacífico Sur cuyo número es de 83, según base de datos de la oficina de recursos humanos de la unidad ejecutora.

### **Muestra**

No tiene muestra, ya que se consideró a todos los trabajadores del área, por ser una población pequeña.

## 2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Se utilizaron las siguientes técnicas: Encuestas, entrevistas, observación y documentaria, con sus respectivos instrumentos, según se muestra en la tabla siguiente:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuestas	Cuestionario Estructurado
Observación	Guía De Observación

Fuente: Hernández Sampieri (2006)

Elaboración: Propia

### **Técnicas:**

**Encuestas:** Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

**Entrevistas:** las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas.

### **Instrumentos**

**Cuestionario:** La encuesta a menudo se realiza en función de un cuestionario, siendo éste, por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. Los cuestionarios tienen ventajas sobre otros tipos de encuestas en que estos son baratos, no requieren de mucho esfuerzo por parte del consultado como por ejemplo las encuestas orales o telefónicas, y a menudo tienen respuestas estandarizadas que hacen más simple la tabulación de los datos. Sin embargo, estas respuestas estandarizadas pueden frustrar a los usuarios. También los cuestionarios están fuertemente limitados por el hecho de que el consultado debe de ser capaces de leer y responder las preguntas. Es por eso que la realización de encuestas para algunos grupos demográficos usando cuestionarios puede ser no práctica. Como un tipo de encuesta, el cuestionario también tiene mucho de los mismos problemas relacionados a la construcción y fraseología de las preguntas que existen para otros tipos de sondeos de opinión.

**Guía de observación:** Se conoce como guía a aquello que dirige o encamina. El término, de acuerdo al contexto, puede utilizarse de diversas maneras: una guía es un tratado que indica preceptos para dirigir cosas; una lista impresa de datos sobre una materia específica; o una persona que enseña a otra un determinado camino, entre otras posibilidades. Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos.

### **2.4. Procesamiento y análisis de la información**

La información o datos obtenidos después de aplicar la encuesta fueron procesados en el programa SPSS 20.

Sistema Estadístico Computarizado (SPSS): es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado.

## **Capitulo III: Resultados**

### 3. Capitulo iii: resultados

**Variable independiente: Clima laboral**

**Tabla N°01**

**Oportunidades de crecimiento económico**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	14%
DE ACUERDO	27	33%
DESACUERDO	23	28%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	21	25%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 01 se aprecia que un 14% de los encuestados están totalmente de acuerdo que su centro de trabajo le da oportunidades de crecimiento económico, sigue un 33% de acuerdo, y un 28% en desacuerdo, por otro lado, un 25 % totalmente en desacuerdo.

**Tabla N°02**

**Oportunidades de crecimiento profesional**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	43	52%
DE ACUERDO	30	36%
DESACUERDO	6	7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 02 se observa que un 52% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento profesional, así mismo el 36% de acuerdo, un 7% en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo respectivamente.



Tabla N°03

Otorgan incentivos por la labor bien realizada

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12%
DE ACUERDO	15	18%
DESACUERDO	28	34%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	30	36%
TOTAL	83	100 %

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

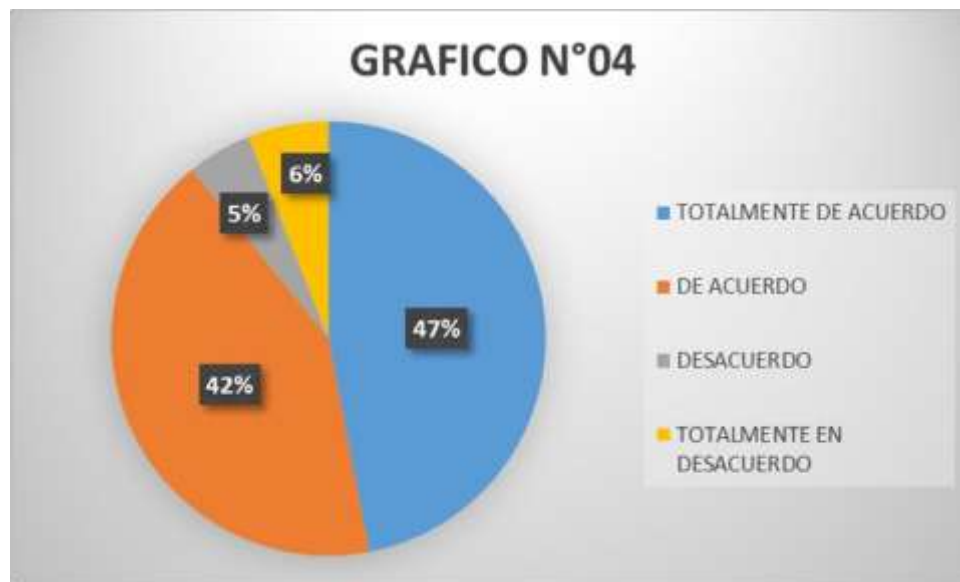
**Interpretación:** En la tabla N° 03 se establece que un 12% de los encuestados están totalmente de acuerdo que cuando realizan bien su trabajo la empresa se preocupa en otorgar incentivos, un 18% de acuerdo, seguido 34% está desacuerdo y un 36% están totalmente en desacuerdo.

Tabla N°04

**El ingreso económico satisface mis necesidades básicas**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	39	47%
DE ACUERDO	35	42%
DESACUERDO	4	5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

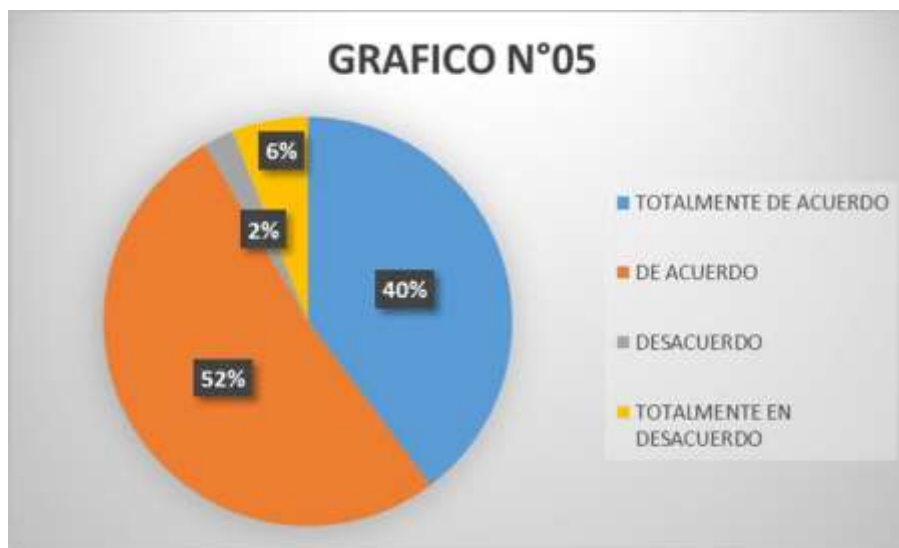
**Interpretación:** En la tabla N° 04 se establece que un 47% de los encuestados están totalmente de acuerdo que el ingreso económico satisface sus necesidades básicas, un 42% de acuerdo, seguido 5% está desacuerdo y un 6% están totalmente desacuerdo

**Tabla N°05**

**Se siente satisfecho cuando reconocen su trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	33	40%
DE ACUERDO	43	52%
DESACUERDO	2	2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

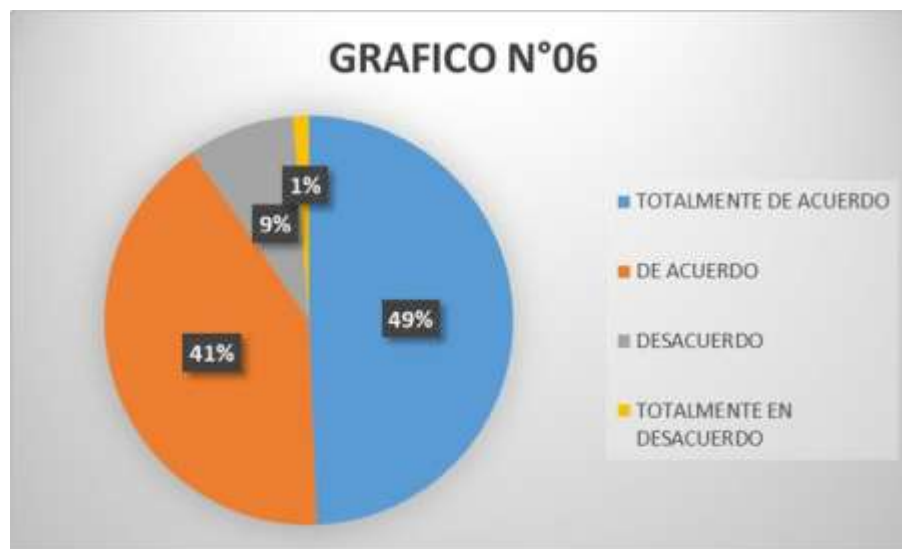
**Interpretación:** En la tabla N° 05 se establece que un 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo, 52% de acuerdo que se sienten satisfechos cuando reconocen su trabajo, seguido de un 2% en desacuerdo y 6% en total desacuerdo.

**Tabla N°06**

**Me siento motivado cuando realizo mis labores en un ambiente de mayor iluminación, ventilación y poco ruido**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	41	49%
DE ACUERDO	34	41%
DESACUERDO	7	8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 06 se establece que un 49% de los encuestados están totalmente de acuerdo cuando realizan su trabajo en un buen ambiente y sin ruido, un 41% está de acuerdo, seguido de un 8% en desacuerdo y 1% en total desacuerdo.

**Tabla N°07**

**Estabilidad en el trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	20	24%
DE ACUERDO	17	20%
DESACUERDO	31	37%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	18%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

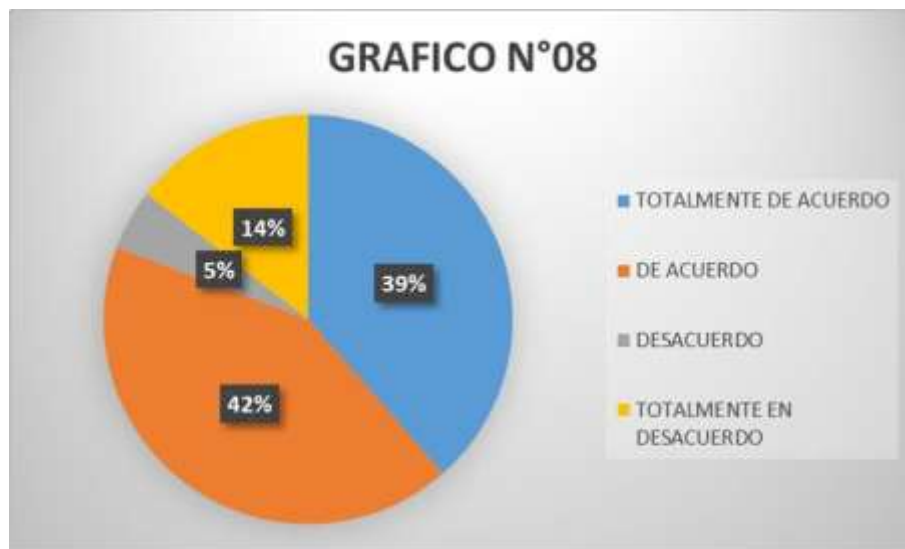
**Interpretación:** En la tabla N° 07 se aprecia que un 24% de los encuestados están totalmente de acuerdo que se sienten totalmente estables en su trabajo, siguen un 20% de acuerdo, un 37% en desacuerdo y finalmente un 18% totalmente en desacuerdo.

**Tabla N°08**

**Buena relación con el jefe**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	32	39%
DE ACUERDO	35	42%
DESACUERDO	4	5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	14%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 08 se aprecia que un 39% de los encuestados están totalmente de acuerdo que si tienen una buena relación laboral con su jefe, sigue un 42% de acuerdo, un 5% en desacuerdo y finalmente un 14% totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 09**  
**Diga Ud. ¿La forma de pago (salario) es el método correcto en la empresa?**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	29	35%
DE ACUERDO	22	27%
DESACUERDO	24	29%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 09 se aprecia que un 35% de los encuestados están totalmente de acuerdo que tiene una buena relación laboral con su jefe, sigue un 27% de acuerdo, un 29% desacuerdo y finalmente un 10. % totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 10**

**La empresa le otorga un seguro social**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	35	42%
DE ACUERDO	38	46%
DESACUERDO	5	6%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N° 10 se aprecia que un 42% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la empresa le otorga un seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo, sigue un 46% está totalmente de acuerdo, un 6% está desacuerdo y totalmente desacuerdo



**Tabla N° 11**

**Buen desempeño cuando supervisan**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	44	53%
DE ACUERDO	26	31%
DESACUERDO	5	6%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 11 se aprecia que un 53% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que las evaluaciones constantes elevan su desempeño, seguido de un 31% de acuerdo, un 6% en desacuerdo y finalmente un 10% totalmente desacuerdo.

**Tabla N° 12**

**Existe normativa de ayudarse entre compañeros de trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	13%
DE ACUERDO	14	17%
DESACUERDO	25	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	33	40%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 12 se aprecia que un 13% de los encuestados están totalmente de acuerdo que existe una normativa en ayudarse entre compañeros, sigue un 30% desacuerdo, un 17% en de acuerdo y finalmente un 13% totalmente en desacuerdo.

**Variable dependiente: Motivación**

**Tabla N° 13**

**Es responsable en su puesto de trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	44	53%
DE ACUERDO	26	31%
DESACUERDO	8	10%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

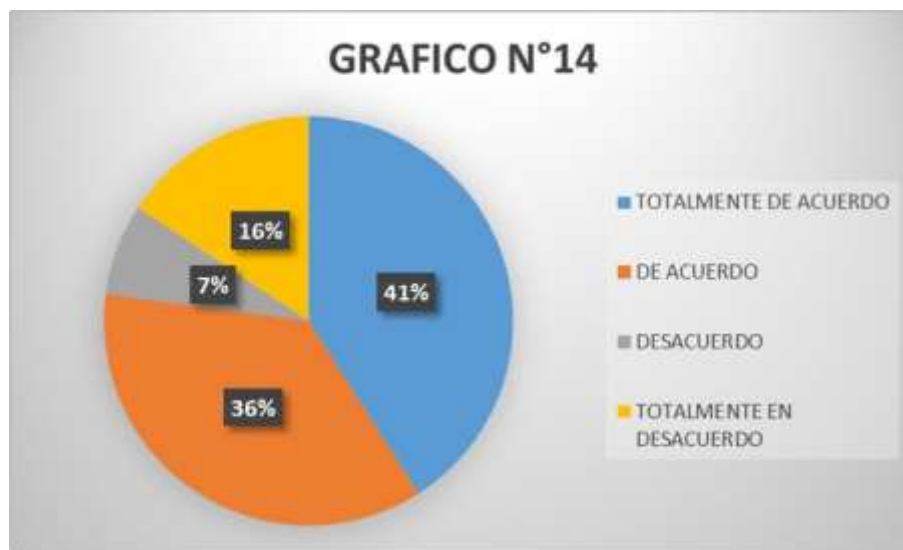
**Interpretación:** En la tabla N° 13 se aprecia que un 53% de los encuestados están totalmente de acuerdo si son responsables en las actividades de su puesto de trabajo, seguido de un 31% de acuerdo, un 10% en desacuerdo y finalmente un 6% totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 14**

**Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	34	41%
DE ACUERDO	30	36%
DESACUERDO	6	7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	16%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

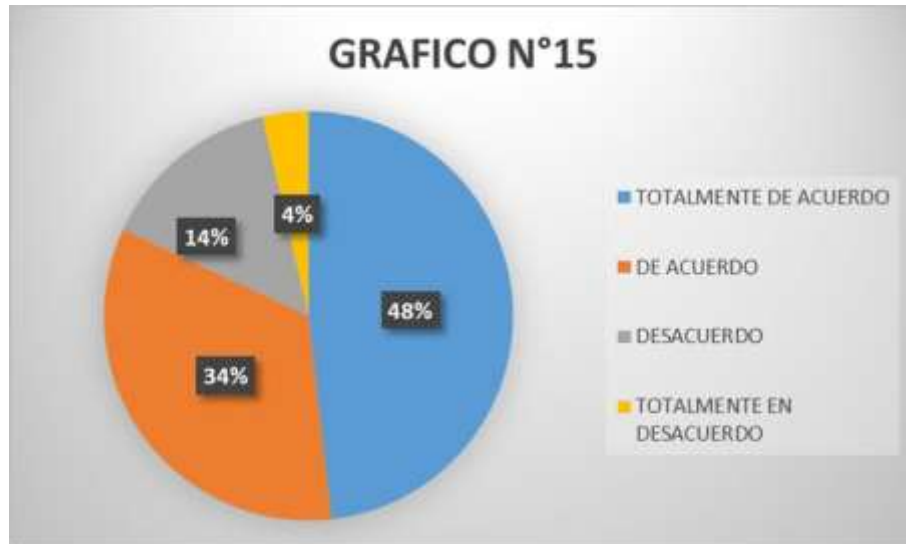
**Interpretación:** En la tabla N° 14 se aprecia que un 41% de los encuestados están totalmente de acuerdo que su superior me motiva a cumplir con su trabajo de la manera que consideren mejor, sigue un 36% de acuerdo, un 7% desacuerdo y finalmente un 16% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

Responsable de cumplir estándares de desempeño y rendimiento

	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	40	48%
DE ACUERDO	28	34%
DESACUERDO	12	14%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	4%
TOTAL	83	100%

Fuente: Cuestionario



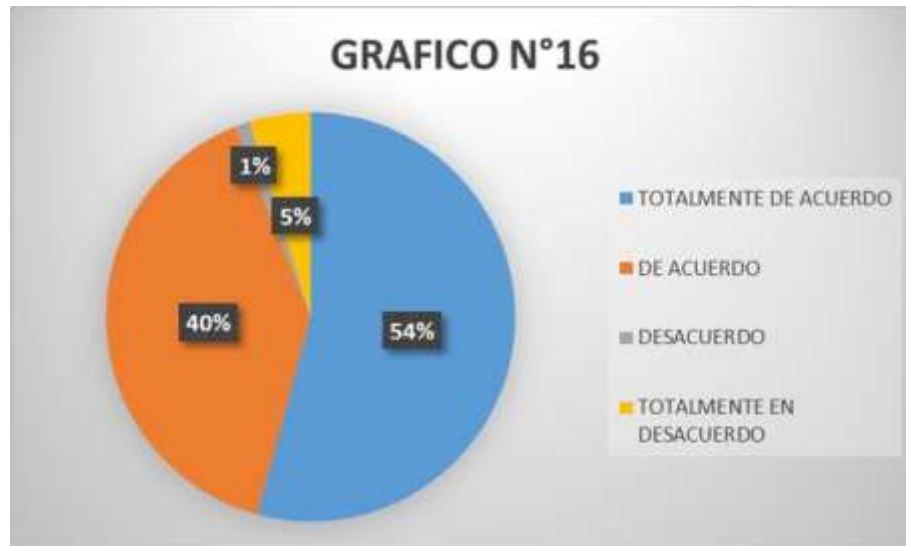
Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 15 se aprecia que un 48% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que son responsables en los estándares de su desempeño, seguido de un 34% de acuerdo, un 14% en desacuerdo y finalmente un 4% totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 16**  
**El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	45	54%
DE ACUERDO	33	40%
DESACUERDO	1	1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

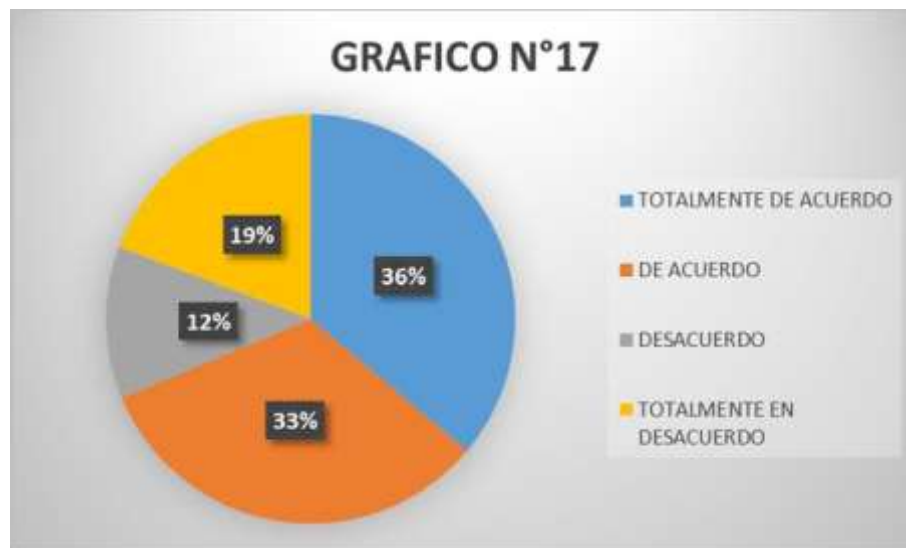
**Interpretación:** En la tabla N° 16 se precisa que un 54% de los encuestados están totalmente de acuerdo que el horario si permite atender sus necesidades personales, sigue un 40% de acuerdo y existe un 5% en desacuerdo, y finalmente un 1% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 17

Entre compañeros se trabaja de manera efectiva

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	30	36%
DE ACUERDO	27	33%
DESACUERDO	10	12%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	19%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 17 d se precisa que un 36% de los encuestados están totalmente de acuerdo en un trabajo entre sus compañeros de una manera efectiva, sigue un 33% de acuerdo y existe un 12% en desacuerdo, y finalmente un 19% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

Es más importante encontrar una solución que encontrar algún culpable

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	37	45%
DE ACUERDO	38	46%
DESACUERDO	3	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 18 se aprecia que un 45% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que tratan de buscar soluciones y no culpables cuando se presenta un problema, sigue un 46% de acuerdo, un 4% desacuerdo y finalmente un 6% totalmente desacuerdo.

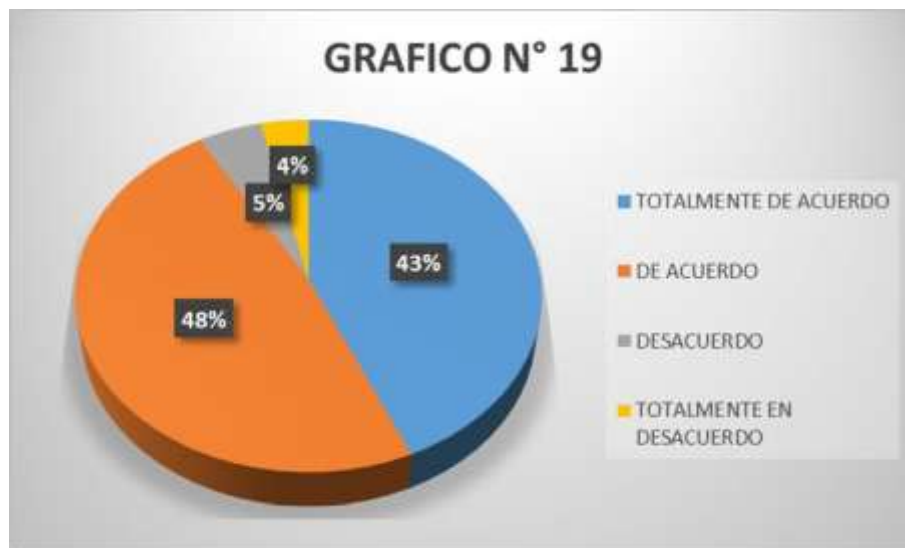


Tabla N° 19

Existe espíritu de “todos estamos en esto”

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	36	43%
DE ACUERDO	40	48%
DESACUERDO	4	5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 19 se aprecia que un 43% de los encuestados están de totalmente de acuerdo que existe un espíritu o mística de que todos están juntos en esto, sigue un 48% totalmente de acuerdo y un 5% desacuerdo y finalmente un 4% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 20

**Mi superior pide opiniones a tomar decisiones**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	19	23%
DE ACUERDO	19	23%
DESACUERDO	25	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	24%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



**Interpretación:** En la tabla N° 20 se aprecia que un 23% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que su jefe pide opiniones para la toma de decisiones, sigue un 23% de acuerdo, un 30% en desacuerdo y un 24% totalmente desacuerdo.

Tabla N° 21

**Forma parte de un equipo de trabajo hacia una meta en común**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	33	40%
DE ACUERDO	22	27%
DESACUERDO	15	18%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	16%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 21 se aprecia que un 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que forma parte de un equipo con metas comunes, sigue un 27% de acuerdo, un 18% en desacuerdo y finalmente un 16% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 22

¿Mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	24	24%
DE ACUERDO	37	37%
DESACUERDO	6	6%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	16%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>83</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 22 se aprecia que un 24% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que hay evidencia de que su jefe los apoya utilizando sus ideas o propuestas para mejorar el trabajo, sigue un 37% de acuerdo, un 6% de acuerdo y finalmente un 16% totalmente desacuerdo.

**Tabla N° 23**

**El jefe es flexible ante las peticiones que se solicitan**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	24	29%
DE ACUERDO	37	45%
DESACUERDO	6	7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	19%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 23 se aprecia que un 29% de los encuestados están totalmente de acuerdo que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicitan, sigue un 45% de acuerdo, un 7% totalmente desacuerdo y finalmente un 19% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 24

Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	29	35%
DE ACUERDO	30	36%
DESACUERDO	11	13%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	16%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

**Interpretación:** En la tabla N° 24 se aprecia que un 35% están totalmente de acuerdo en que para desempeñar sus funciones en el trabajo tienen que hacer un esfuerzo adicional, sigue un 36% de acuerdo, un 13% desacuerdo y finalmente un 13% totalmente en desacuerdo.

## **Capitulo IV: Análisis y Discusión**

#### 4. Capítulo IV: análisis y discusión

Polo, L. (2008) concluyó que: Los Factores motivacionales que afectan los trabajadores dentro de las E.S.P de la ciudad de Manizales son subjetivos y particulares para cada empleado e impactan de diferente manera a cada uno de ellos. Estos factores están ligados a las necesidades inherentes de cada persona y afectan significativamente su desempeño dentro de la compañía.

Aunque en las E.S.P de Manizales reconocen la importancia de la motivación al personal en la consecución óptima de los objetivos empresariales, se diseñan programas de motivación laboral con las características generales que no tienen impacto en todos los trabajadores, sin tener en cuenta la intervención directa de los verdaderamente implicados, y sin una inversión definida para el desarrollo de esas estrategias que garanticen el cumplimiento de las mismas.

El impacto que pretenden lograr las E.S.P de Manizales en el desempeño laboral de sus empleados desarrollando programas de motivación, no es suficientemente percibido y reconocido por ellos, debido a que no aplican para sus necesidades específicas y además muchos no tienen conocimiento de estos programas por falta de divulgación por los mismos. También cabe resaltar que muchos beneficios son percibidos por los empleados como parte de motivación laboral sin que estos sean políticas o estrategias motivacionales establecidas concretamente por la organización. Esta investigación se corrobora con mi resultado. En la tabla N° 03 se establece que un 36% está totalmente desacuerdo que cuando realizan bien su trabajo la empresa se preocupa en otorgar incentivos, lo cual los trabajadores no se sienten satisfechos ya que gran parte no reciben incentivos por su trabajo, en este caso se recomienda a los superiores mejorar sus estrategias de motivación, para que así los trabajadores no se sientan excluidos.

Hernández, V. y Rojas, M. (2011) concluye que: Se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a



nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la organización.

La medición de clima laboral hace que las empresas conozcan las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera.

El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cabe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor importante que aporta al logro de dichos objetivos, ya que muchos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento. Esta investigación se corrobora con mi resultado. En la tabla N° 13 se aprecia que un 53% está totalmente de acuerdo que, si son responsables en las actividades de su puesto de trabajo, esto hace que los trabajadores se sientan bien cada uno con su trabajo y mantengan un buen ambiente laboral adecuado entre sus compañeros de trabajo.

Evia, I. (2011) concluye que: El principal aporte de esta investigación, recae en la confirmación de la existencia, de una relación entre el clima organizacional una característica meramente interna de una organización con una variable externa; como lo es el servicio al cliente ya que al existir un clima organizacional más favorable, los colaboradores se comprometerán con el logro de objetivos organizacionales, impactando directamente en el nivel de ventas e incrementando la rentabilidad de la empresa.

Es importante mencionar que existen factores ajenos a la empresa pero que influyen directamente en el servicio al cliente y en el clima organizacional, como: la estabilidad o inestabilidad emocional, la situación familiar o económica del empleado, el monto de las propinas, entre otros. Con base en la información obtenida en los diagnósticos se diseñaron los planes de mejoramiento del clima organizacional y del servicio al cliente, los cuales contribuirán a un mejor desarrollo de las actividades permitiendo a la empresa incrementar su eficiencia y productividad. Esta investigación se corrobora con mi resultado. En la tabla N° 14 se aprecia que un 41% está totalmente de acuerdo que su superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor. Ya que Mantener motivada a una persona no es tarea fácil, en ocasiones la imposibilidad de poder satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que ésta se desmotive, generando entonces una combinación en donde juega lo que ofrece la empresa y lo que el empleado siente

En la figura N° 04, observamos que los puntos están dispuestos de manera que podemos indicar que existe correlación positiva entre las variables, es decir a mayor clima laboral, mayor motivación, o menos motivación, menor clima laboral de los colaboradores de la red de salud pacifico sur 2018. El grado de correlación lo calculamos con el coeficiente de correlación de Pearson es: 0.45, lo que nos indica que la correlación entre las variables es positiva moderada, es decir confirmamos lo que se observó en el gráfico de que existe relación entre las variables. Por lo que aceptamos la hipótesis de investigación: Por lo tanto, si existe una relación positiva entre el clima laboral y motivación de los de los colaboradores de la red de salud pacifico sur 2018. Estos resultados se encuentran en correspondencia con la conclusión a la que Evia, I. (2011) llega con respecto a la relación entre la motivación y el clima laboral, donde se puede ver que se brinda una motivación adecuada en los trabajadores y presenta un nivel de clima moderada.

# **Capitulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

- En la presente investigación se llegó a establecer el clima laboral de los colaboradores de la red de salud pacifico sur 2018. Dentro de los objetivos de investigación se concluye que la tabla N° 14 que la motivación de los colaboradores es percibida como adecuada, para un 41% de colaboradores están totalmente de acuerdo
- En la presente investigación se ha llegado a determinar el clima laboral de los colaboradores, tanto respecto a las características del ambiente de trabajo donde laboran con el fin de mejorar el ambiente donde hacen sus labores, logrando que cumplan las metas establecidas por la empresa salud pacifico sur. Por lo tanto, se demuestra que el gráfico N°11 da como resultado que la mayoría de los colaboradores de la empresa están totalmente de acuerdo en que las evaluaciones constantes elevan su desempeño ya que los jefes los mantienen motivados para que cumplan sus labores creando un ambiente laboral adecuado en donde se sientan satisfechos.

Se concluye que existe correlación positiva entre las variables, es decir a mayor clima laboral mejor será la motivación, o menos motivación, menor ambiente laboral de los colaboradores de la red de salud pacifico sur 2018. El resultado de coeficiente de correlación de Pearson es: 0.45, lo que nos indica que la correlación entre las variables es positiva moderada, es decir confirmamos lo que se observó en el gráfico de que existe relación entre las variables clima laboral y motivación.

Finalmente se concluye en esta investigación se confirma que la hipótesis es positiva moderada ya que existe relación entre el clima laboral y la motivación de los colaboradores de la red de salud pacifico sur 2018

## 5.2 Recomendaciones

La red de salud pacifico debe inculcar que la capacitación siempre ayuda en la solución de problemas, toma de decisiones y crea un ambiente con una buena atmósfera para el aprendizaje constantemente. Generando motivación en los trabajadores. y un buen clima laboral

Se recomienda a la red de salud pacifico contratar a trabajadores con habilidades y destrezas positivas para que los resultados sean positivos, debido a que mientras más experiencia tenga el trabajador en este tipo de empresas, mayor será su aporte para el logro de los objetivos organizacionales y con ello transmitir una imagen positiva hacia sus compañeros.

Es importante que la red de salud pacifico tenga una base de datos de todos sus trabajadores, en base a ello permitirá realizar una buena capacitación en cualquier puesto, debido a que se tiene todos los datos de los trabajadores en los cuales tenemos todos los requisitos para constatar si puede ocupar un nuevo puesto.

Se recomienda realizar con más seguimiento pruebas de conocimiento a los trabajadores y principalmente a los nuevos colaboradores, lo cual es un poco preocupante que los nuevos trabajadores desconozcan sus metas, sus valores, sus principios para que así aporten en el logro de los objetivos de la empresa.

Se recomienda a la red de salud pacifico mantener un alto grado de motivación a los colaboradores no solo con combos de comida, vales de descuento, sino promoviéndolo a realizar nuevas funciones para que se sienta valorado.

Finalmente se recomienda hacer más investigaciones de la variable estudiada en esta tesis de lo cual permitirá saber si hay otros factores para que la relación de la motivación y clima laboral sea alta, ya que son aspectos importantes tanto para la empresa como para el trabajador.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora en segundo lugar a mis padres que son los pilares fundamentales de mi vida.

A nuestro Docente Jorge Lujan, quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar este curso de elaboración de mi tesis, me ha brindado información para que este proyecto culmine de la mejor manera.

## **Referencias Bibliográficas**

## 6. Referencias Bibliográficas

**Alcover, C., Mariano, J., Osca, A., Topa, G. (2012).** Psicología del Trabajo. Editorial Uned. Madrid. Recuperado de:

[http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23377993&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&\\_piref93\\_23376063\\_93\\_23377993\\_23377993.next\\_page=/htdocs/ficha.jsp?IdArticulo=6201417GR01A01](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23377993&_dad=portal&_schema=PORTAL&_piref93_23376063_93_23377993_23377993.next_page=/htdocs/ficha.jsp?IdArticulo=6201417GR01A01)

**Alvitez, F., & Ramírez, M. (2013)** Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo almer, Trujillo – 2013. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de:

<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/212>

**Baguer, A. (2009).** Dirección de Personas: Un timón en la tormenta. Editorial Diez de Santos. Madrid. Recuperado de:

<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788957.pdf>

**Chiavenato, I. (2007).** Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México Distrito Federal. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato.\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)

**Chiavenato, I. (2009).** Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México Distrito Federal. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/doc/218535964/Chiavenato-2009-Comportamiento-Organizacional-2ed-eBook>

**Daniel, J. (2010)** El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati de Chimbote. Universidad San Pedro. Chimbote. Recuperado de:

<https://www.planetadelibros.com.pe/autor/daniel-j-siegel/000023349>



**Delgado, M., & Di, A. (2010)** La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso (tesis de pregrado). Caracas: Universidad Central de Venezuela. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/542/54222122004.pdf>

**Evia, P. (2010)** Influencia del Clima Organizacional en el Servicio al Cliente. Caso: Empresa Pasticel de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Oaxaca: Universidad tecnológica de la mixteca. México. Recuperado de:

<https://scholar.google.com/citations?user=zU43rmgAAAAJ&hl=es>

**Gaynor, E. (2005).** Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo.: Editorial Nobuko. Buenos Aires. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-y-ejecutivo-en-empresas/>

**Gonzales & Olivares (2007).** Comportamiento Organizacional – Un enfoque latinoamericano. Estados Unidos. Recuperado de:

<https://scholar.google.com/citations?user=oTtpxGcAAAAJ&hl=es>

**Griffin, I. (2010).** Comportamiento Organizacional – Gestión personas y organizaciones. Editorial Cengage Learning. México. Recuperado de:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781444316568.wiem05010>

**Gutiérrez, W. (2013)** Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de:

[https://scholar.google.com.pe/scholar?q=Guti%C3%A9rrez,+W.+\(2013\)&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.pe/scholar?q=Guti%C3%A9rrez,+W.+(2013)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)

**Hernández, V. & Rojas, M. (2011).** Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Universidad de Icesi. Colombia. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.mx/pdf/sine/n40/n40a3.pdf>

**Mayo, M. (2014)** Problemas internos en el ambiente laboral. Bogotá, Colombia: Gestiopolis. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/problemas-internos-en-el-ambiente-laboral.htm>

**Pelaes, O. (2010)** Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de:

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>

**Polo, L. (2008)** Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación en las empresas de servicios públicos domiciliarios - caso Manizales (tesis de postgrado). Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de:

<http://bdigital.unal.edu.co/1027/1/luisajanethpolomedina.2008.pdf>

**Ríos, J. (2010)** Relación del clima laboral y productividad de la empresa curtidora de cueros “Quimpeil hermanos Cruzado SAC” del distrito de la Esperanza. Universidad César Vallejo. Trujillo – Perú. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/261258548\\_Rios-Garaizar\\_J\\_2010\\_Organizacion\\_economica\\_de\\_las\\_sociedades\\_Neandertales\\_el\\_caso\\_d\\_el\\_nivel\\_VII\\_de\\_Amalda\\_Zestoa\\_Gipuzkoa\\_Zephyrus\\_LXV\\_15-37](https://www.researchgate.net/publication/261258548_Rios-Garaizar_J_2010_Organizacion_economica_de_las_sociedades_Neandertales_el_caso_d_el_nivel_VII_de_Amalda_Zestoa_Gipuzkoa_Zephyrus_LXV_15-37)

**Robbins & Judge (2009)**. Comportamiento Organizacional. México Distrito Federal: Editorial Pearson. Recuperado de:

<https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Robbins-Organizational-Behavior-13th-Edition/9780136007173.html>

**Tresierra, A. (2000)**. Metodología de la investigación científica. Editorial Biociencia. Trujillo – Perú. Recuperado de:

[http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do;jsessionid=5d52072e012049c0f2bf3aea0241?id\\_investigador=1193](http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do;jsessionid=5d52072e012049c0f2bf3aea0241?id_investigador=1193)

**Vásquez, S. (2007)** Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de:

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/488>

**Yacila, R. (2012)** Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de servicio de administración tributaria de Trujillo. Universidad César Vallejo. Trujillo – Perú. Recuperado de:

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/.../1/Yacila\\_Calizaya](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/.../1/Yacila_Calizaya)

## **Apéndices y anexos**

## 7. APENDICES Y ANEXOS

### ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>				
<b>TITULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICOS</b>
<b>CLIMA LABORAL Y MOTIVACION DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR 2018</b>	¿Existe relación entre el clima laboral y la motivación percibido por los colaboradores de la unidad ejecutora red de salud Pacífico sur de Nuevo Chimbote, 2018?	El clima laboral influye en la motivación de los colaboradores de la red de salud pacifico sur	Determinar si existe relación entre el clima laboral y la motivación percibido por los colaboradores de la red de salud Pacífico sur	-Determinar el clima laboral de los trabajadores de la RED. P.S -Determinar la motivación de los trabajadores de la RED. P.S -Determinar la relación entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la RED. P.S

**ANEXO 02: MATRIZ DE OPERALIZACION DE VARIABLES**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Clima laboral	Es el ambiente de trabajo percibido por los colaboradores de una organización, el cual puede ser positivo o negativo, afectando la conducta del colaborador.	9. Grado de autonomía 10. Grado de cohesión 11. Confianza 12. Presión laboral 13. Grado de apoyo mutuo 14. Reconocimiento 15. Imparcialidad 16. Innovación	6. Responsabilidad. 6.1. Libertad personal en el trabajo. 7. Tipo de relaciones (cooperación o conflicto) 7.1. Sociabilidad. 7.2. Intimidad. 8. Liderazgo. 8.1. Sensibilidad de la dirección. 8.2. Apertura hacia las personas. 9. Sobre carga de Trabajo 9.1. Estándares de Trabajo. 9.2. Orientación hacia la productividad y rendimiento. 10. Distancia Psicológica de los líderes. 10.1. Facilitación del trabajo.
Motivación	Es el proceso que permite al individuo realizar acciones para el cumplimiento de un objetivo, de las cuales integran la intensidad, que es la energía que mueve a la persona; la dirección que es la pista para llegar a una meta; y la persistencia que es una duración en el tiempo.	5. Factores higiénicos (extrínsecos) 6. Factores motivacionales (intrínsecos)	2.1. Proceso administrativo 2.2. Políticas organizacionales 2.3. Supervisión 2.4. Relaciones interpersonales 2.5. Salario 2.6. Seguridad  2.5. Reconocimiento 2.6. Responsabilidad 2.7. Crecimiento profesional 2.8. Ascenso laboral

**ANEXO 03: CUESTIONARIO DE ESCALA DE ACTITUD PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACION EN EL TRABAJO**

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Para cada una de las siguientes declaraciones, dibuje un aspa (“X”) en el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere las respuestas en el contexto de su puesto actual.

<b>1</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO
<b>2</b>	DE ACUERDO
<b>3</b>	DESACUERDO
<b>4</b>	TOTALMENTE DESACUERDO

N°	DIMENSION	PREGUNTA				
1	Factores higiénicos	¿Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento económico?	1	2	3	4
2	Factores higiénicos	¿Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento profesional?	1	2	3	4
3	Factores higiénicos	¿Cuándo yo realizo bien mi trabajo, la empresa se preocupa en otorgarme incentivos?	1	2	3	4
4	Factores higiénicos	¿El ingreso económico de mi trabajo satisface mis necesidades básicas?	1	2	3	4
	Factores higiénicos	¿Me siento feliz cuando mis jefes reconocen mi trabajo?	1	2	3	4
6	Factores higiénicos	¿Me siento motivado cuando realizo mis labores en un ambiente de mayor iluminación, ventilación y poco ruido?	1	2	3	4
7	Factores motivacionales	¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?	1	2	3	4
8	Factores motivacionales	¿Mi jefe y yo tenemos una buena relación laboral?	1	2	3	4
9	Factores motivacionales	¿La forma de pago (salario) es el método correcto en la empresa?	1	2	3	4

10	Factores motivacionales	¿La empresa cumple otorgándome, utilidades, seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo?	1	2	3	4
11	Factores motivacionales	. ¿Mi desempeño es bueno cuando tengo una supervisión constante?	1	2	3	4
12	Factores motivacionales	¿En la empresa existe la normativa de ayudarse unos a otros?	1	2	3	4
13	Grado de autonomía	¿Soy responsable en las actividades de mi puesto de trabajo?	1	2	3	4
14	Grado de autonomía	¿Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor?	1	2	3	4
15	Grado de autonomía	¿Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento?	1	2	3	4
16	Grado de autonomía	¿El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	1	2	3	4
17	Grado de autonomía	¿Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva?	1	2	3	4
18	Grado de autonomía	¿En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?	1	2	3	4
19	Grado de cohesión	¿En mi institución existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”?	1	2	3	4
20	Grado de cohesión	Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones?	1	2	3	4
21	Grado de cohesión	¿Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?	1	2	3	4
22	Grado de cohesión	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?	1	2	3	4
23	Grado de cohesión	¿Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito?	1	2	3	4
24	Grado de cohesión	¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?	1	2	3	4



**ANEXO 04: VALIDACION DE EXPERTOS**

**EXPERTO N°01**



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente: "Cuestionario de escala de actitud para medir la motivación y clima laboral de los colaboradores de la red Pacífico Sur Nuevo Chimbote que es parte de la investigación: "Título: "MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR NUEVO CHIMBOTE 2018" La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y luego ser utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Andrés González Chávez  
FORMACIÓN ACADÉMICA: ING. EN SISTEMAS  
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: COMERCIO Y NEGOCIOS  
TIEMPO: 25 años CARGO ACTUAL: GERENTE  
INSTITUCIÓN: SA S.P.

Objetivo general: Determinar el existe relación entre la motivación y el clima laboral percibido por los colaboradores de la red de salud Pacífico sur

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta  
Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias  
De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponde

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión tienen para obtener la evaluación de ítem	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder cubrir la dimensión completamente - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende. El ítem es, en decir, es sencillo y entendible por el evaluador	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado y por la estructura de los ítems - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los aspectos del ítem - El ítem es claro, tiene estructura y lenguaje sencillos - El ítem tiene una relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación adecuada con la dimensión que está evaluando - El ítem es conciso y comprensible relacionado con la dimensión que está evaluando
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está evaluando	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relación, pero este ítem puede estar incluyendo lo que está evaluando - El ítem es relativamente importante - El ítem es muy importante en la investigación
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	

**MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN "MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR NUEVO CHIMBOTE 2018"

ÍTEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si tiene más de un ítem por ítem)
¿Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento económico?	3	4	4	4	
¿Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento profesional?	4	4	3	4	
¿Cuando yo realizo mis trabajos, la empresa se preocupa en otorgarme incentivos?	4	4	4	3	
¿El lugar donde realizo mi trabajo, me ofrece buenas condiciones laborales?	4	4	4	3	
¿Me gusta cómo me dirigen mis jefes cuando me dirigen?	3	4	4	4	
¿Me gusta motivado cuando realizo mis labores en un ambiente de mejor iluminación, ventilación y poca ruido?	4	3	4	4	
¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?	4	3	4	4	
¿Mi jefe y yo tenemos una buena relación laboral?	4	4	4	4	
¿La forma de pago (salario) en el método correcto en la empresa?	4	4	4	3	
¿La empresa cumple obligaciones, salidas, seguro social entre parte de mis prestaciones en el trabajo?	4	4	4	4	
¿Mi desempeño es bueno cuando tengo una supervisión constante?	3	4	4	4	
¿En la empresa existe la capacidad de trabajar una crisis?	4	4	3	4	

¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y trabajar en el trabajo?	4	4	3	4	
---	---	---	---	---	--

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativo su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDAR</b>			
APLICABLE	NO APLICABLE		NO
Validado por: <u>[Firma]</u>	APLICABLE ADECUADO A LAS OBSERVACIONES		SI
Firma:	Teléfono: <u>943612460</u>	Email: <u>agonzalez@compuser.com.pe</u>	Fecha: _____

EXPERTO N°02

1



UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente "Cuestionario de escala de actitud para medir la motivación y clima laboral de los colaboradores de la red Pacífico Sur Nuevo Chimbote que es parte de la investigación, Tíulada: "MOTIVACION Y CLIMA LABORAL, DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR NUEVO CHIMBOTE 2016" La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizada eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Jenny Grispe Lopez  
FORMACION ACADÉMICA: Psicología  
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Psicología, P.H.D. en Psicología  
TIEMPO: 10 años CARGO ACTUAL: Psicóloga  
INSTITUCIÓN: UNSP

Objetivo general: Determinar si existe relación entre la motivación y el clima laboral percibido por los colaboradores de la red de salud Pacífico sur

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta  
Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias  
De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión; basta para obtener la medición de ésta	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, se relaciona y se interpreta sin dificultad.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere muchas modificaciones o sea modificación muy grande en el uso de los palabras de acuerdo con su significado o por la redacción de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene estructura y sintaxis adecuada
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se relaciona completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es crucial e importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado en que se ven afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero este ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación.

MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR NUEVO CHIMBOTE 2016"

ÍTEM	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si las hubiera en algún ítem del ítem)
MOTIVACION	¿Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento económico?	4	4	4	4	
	¿Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento profesional?	4	5	4	4	
	¿Debido yo realizar bien mi trabajo, la empresa se preocupa en otorgarme incentivos?	4	4	3	4	
	¿El ingreso económico de mi trabajo cubre mis necesidades básicas?	4	4	4	4	
	¿Me siento bien cuando me pagan mis recursos mi trabajo?	3	4	4	4	
	¿Me siento motivado cuando realizan una labor en un ambiente de mayor iluminación, ventilación y poco ruido?	4	4	4	4	
	¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?	4	4	4	4	
	¿Mi jefe y yo tenemos una buena relación laboral?	4	4	4	4	
	¿La forma de pago (salario) es el método correcto en la empresa?	3	4	4	4	
	¿La empresa cumple exigencias, atitudes, según necesito como parte de mis prestaciones en el trabajo?	4	4	4	4	
	¿Mi desempeño es mejor cuando tengo una supervisión constante?	4	4	4	4	
	¿En la empresa existe la alternativa de adquirir una casa?	4	3	4	4	

¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retardar en el trabajo?	4	4	4	3	
---	---	---	---	---	--

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	x		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		✓	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	✓		NO APLICABLE
Validado por: <u>Jenny Grispe Lopez</u>	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		NO
Firma: <u>Jenny Grispe Lopez</u>	Teléfono: <u>963 205988</u>	Email: <u>Jennygrispe2000@gmail.com</u>	Fecha: <u>08/11/2016</u>

**EXPERTO N°03**



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente: "Cuestionario de escala de actitud para medir la motivación y clima laboral de los colaboradores de la red Pacífico Sur Nuevo Chimbote que es parte de la investigación. Titled: "MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR NUEVO CHIMBOTE 2016". La evaluación del instrumento es de relevancia para validar y lograr un alto nivel de eficiencia en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Davis, Santos, David  
FORMACION ACADÉMICA: ARQUITECTURA  
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: PARQUEAJE, URBANISMO, INGENIERIA  
TIEMPO: 25 años CARGO ACTUAL: PROFESOR  
INSTITUCIÓN: USP

Objetivo general: Determinar si existe relación entre la motivación y el clima laboral percibido por los colaboradores de la red de salud Pacífico sur

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta  
Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias  
De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión tienen que obtener la medición de éste	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su contenido y sentido son adecuados	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las palabras. - Se requieren más modificaciones muy específicas de algunas de las oraciones del ítem. - El ítem es claro, tiene sentido y es bien entendido.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión a evaluar que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión que está midiendo. - El ítem no muestra completamente relación con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se sea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero está bien puede estar incluyendo lo que más está - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación.

**MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR NUEVO CHIMBOTE 2016"

INDICACIÓN	ÍTEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (o ítem a modificar o ítem por borrar)
MOTIVACION	¿Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento económica?	4	4	4	4	
	¿Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento profesional?	4	4	4	3	
	¿Cuando yo realizo bien mi trabajo, la empresa se preocupa en otorgarme incentivos?	3	4	4	4	
	¿El ingreso económico de mi trabajo satisface mis necesidades básicas?	4	4	4	3	
	¿Me siento feliz cuando mis jefes reconocen mi trabajo?	4	3	4	4	
	¿Me siento motivado cuando realizo mi labores en un ambiente de mayor iluminación, ventilación y poco ruido?	4	4	4	4	
	¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?	4	4	4	4	
	¿Mi jefe y yo tenemos una buena relación laboral?	4	4	4	4	
	¿La forma de pago (salario) es el método correcto en la empresa?	4	4	4	4	
	¿La empresa cumple obligaciones, estabilidad, seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo?	4	4	4	4	
	¿Mi desempeño es bueno cuando tengo una supervisión constante?	4	4	4	4	
	¿En la empresa existe la alternativa de trabajar con otros?	4	4	4	4	

¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y riesgo en el trabajo?	3	4	4	4
---	---	---	---	---

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	<input checked="" type="checkbox"/>		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	<input checked="" type="checkbox"/>		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	<input checked="" type="checkbox"/>		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE		<input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE
Validado por:		APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	
Firma:		Teléfono: 011 4364 3420	Email: paco2, 16053@telefonos.com

# EXPERTO N°04



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL

**PLANTILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usará la información proporcionada para evaluar el instrumento siguiente: "Cuestionario de medida de actitud para medir la motivación y clima laboral de los colaboradores de la red Pacific Sur Nueva Chimbote que es parte de la investigación, titulada: "MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR NUEVO CHIMBOTE 2014". La evaluación del instrumento es de referencia para validar y lograr un estándar académicamente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: SANCHEZ, ROSA ELIZABETH, DE CASTELLANOS  
FORMACIÓN ACADÉMICA: INGENIERA  
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: INGENIERÍA EN SISTEMAS  
TIEMPO: 10 AÑOS CARGO ACTUAL: INGENIERA  
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo general: Determinar el nivel relación entre la motivación y el clima laboral percibido por los colaboradores de la red de salud Pacific sur

Objetivo del juicio de expertos: Validar la muestra  
Objetivo de la prueba: Evaluar la amplitud y dar seguridad  
De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada ítem de los ítems según corresponda

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>RELEVANCIA</b> Los ítems que pertenecen a un mismo dimensionamiento buscan obtener la medición de éste.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son relevantes para medir la dimensión. - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total. - Se deben incorporar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son irrelevantes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es claro, es sintético y académico así necesario.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro. - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la redacción de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunas de las palabras del ítem. - El ítem es claro, pero ambiguo y sintético inadecuado.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o subdimensión que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación irrelevante con la dimensión que está midiendo. - El ítem es irrelevante completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado así que se sea eliminada la medición de la dimensión. - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación.

**MATRIZ DE VALORACIÓN POR EXPERTOS**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA RED PACIFICO SUR NUEVO CHIMBOTE 2014"

ÍTEM	EFECTIVO	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe indicarse se debe por ítem ítem)
(Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento económico?)	3	3	4	4	
(Mi centro de labor me otorga oportunidades de crecimiento profesional?)	4	4	4	4	
(Cuando yo realizo bien mi trabajo, la empresa se preocupa en darme alguna recompensa?)	4	4	4	4	
(El ingreso económico de mi trabajo cubre mis necesidades básicas?)	4	4	4	4	
(Me siento feliz cuando mis jefes reconocen mi trabajo?)	4	3	4	4	
(Me siento motivado cuando realizo mis labores en un ambiente de mayor iluminación, ventilación y poco ruido?)	4	4	4	4	
(Me siento seguro y estable en mi trabajo?)	3	4	4	4	
(Mi jefe y yo tenemos una buena relación laboral?)	4	4	4	4	
(La forma de pago (salario) en el estado correcto en la empresa?)	4	4	4	4	
(La empresa cumple obligaciones, éticamente, según social como parte de sus prestaciones en el trabajo?)	4	5	4	4	
(Mi desempeño es bueno cuando tengo una supervisión constante?)	4	4	4	4	
(En la empresa existe la confianza de ayudarse unos a otros?)	3	4	4	4	

¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y sentirme en el trabajo?	4	4	4	4	
---	---	---	---	---	--

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
APLICABLE		SI	NO APLICABLE
VALIDEZ		SI	NO
VALIDADO POR:		FECHA:	
Firma:	Teléfono: 942131475	Email: robgarciahu_n@hotmail.com	

N° PARTICIPANTE	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	2	5	5	6	5	5	5	5	5
2	4	3	2		2	2	5	5	5
3	4	3	1	4	2	2	2	4	4
4	5	4	2	3	2	5	4	5	5
5	3	3	1	4	2	3	5	4	4
6	5	1	2	3	2	3	4	4	4
7	5	3	2	5	2	3	4	2	2
8	4	4	2	4	2	3	3	4	4
9	2	1	3	4	2	3	5	4	4
10	3	2	5	2	4	4	4	5	5
11	4	5	4	2	4	3	5	4	4
12	5	5	4	3	4	4	4	3	3
13	5	5	4	3	4	4	4	4	4
14	3	5	4	3	5	5	4	5	5
15	4	5	4	3	5	4	5	4	4
	3.8666667	3.6	3	3.5	3.13333333	3.53333333	4.2	4.13333333	
	1.12380952	2.11428571	1.85714286	1.19230769	1.6952381	0.98095238	0.74285714	0.6952381	0.

SUMA  
VARIABLES 24.678022

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \delta_i^2}{\delta_t^2} \right]$$

**ANEXO N° 06: CONFIABILIDAD**

TITULO:	"RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA RED DE SALUD PACIFICO SUR 2016"																							
PARTICIPANTES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24
1	1	1	1	4	2	2	3	3	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	4	2	3	1	1	3
2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	1	3	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3
3	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	3
4	2	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3
5	3	2	1	1	2	1	3	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1	3
6	3	1	1	3	2	1	3	2	1	1	2	3	3	4	1	1	1	2	1	3	2	2	1	3
7	3	2	1	1	3	1	2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2
8	1	1	2	4	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
9	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	4	1	2
10	3	2	1	4	2	3	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2
11	1	2	3	4	2	3	3	1	2	1	3	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	2	2	2
12	1	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	3	1	4	2	2	2	2	2
13	1	1	2	1	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	2
14	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	4	1	2
15	3	1	3	1	2	2	3	4	2	2	1	3	1	1	1	2	3	1	1	2	1	2	2	1
16	1	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	4	2	2	3	1	2	1	3	4	2	2
26	1	1	4	3	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	3	3	4	3	2	1
27	4	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	4	4	1	1	3	1	2	2	4	1	3	2
28	4	1	1	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	4	1	1	1	2	2	2	2	2
29	2	1	4	3	1	2	1	2	2	1	2	2	2	4	1	1	4	2	1	3	2	1	2	2
30	4	1	4	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	2	2	3	2	3	2
31	2	1	4	1	1	2	1	4	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2
32	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	4	4	4	4	2	2	1	1	4	2	2
33	4	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	4
34	4	2	3	2	2	2	2	1	2	1	4	1	4	1	3	1	4	1	2	1	1	4	4	2
35	2	1	4	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	1	1	4	1	3	2	4
36	4	2	4	3	2	1	2	2	2	2	1	4	1	2	1	2	2	2	4	3	4	1	1	1
37	4	1	4	3	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	4	4	1	1
38	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	4	3	1	2	1
39	4	1	2	3	2	1	2	4	4	3	2	1	4	1	1	1	2	2	2	4	3	2	1	1
40	2	4	4	3	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	4	1	1	4	4	3	2	1
41	2	1	4	3	1	2	4	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	3	2	1
42	3	4	4	2	1	2	4	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1
43	2	1	4	3	1	1	4	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	4	1	3
44	3	4	4	1	2	2	3	2	1	2	1	3	1	1	3	1	4	1	1	1	1	4	2	3
45	2	1	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	4	2	3
46	4	1	4	3	2	2	4	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3	4	2	2	2	3	3
47	2	2	4	3	2	1	4	2	2	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	4	4	4	2	3
48	2	4	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1	2	4	4	2	1	3	1	2	4	4
49	2	3	3	3	1	2	4	2		1	2	1	1	2	1	2	2	4	1	4	2	4	4	4
50	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	4	1	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2
51	4	3	2	3	1	2	3	2	1	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	3	3	2	2
52	3	2	4	3	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	1	2	2	1
53	2	3	4	2	1	1	3	2	2	2	1	3	1	4	1	2	1	1	2	3	3	4	4	1

**ANEXO N°07: BASE DE DATOS**



54	3	3	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	4	3	4	4	1
55	3	1	3	1	1	1	1	1	4	2	1	3	1	2	2	1	4	1	2	4	1	4	4	2
56	4	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	4	1	2	2	2	1	1	3	4	1	1
57	2	1	3	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	3	3	3	4	1
58	2	1	3	3	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	4	1	3	1	1
59	3	1	4	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	4	2	2	3	2	3	4	1
60	4	1	4	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	4	2	4	1	4
61	3	1	3	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	4	3	2	1	1	2	1	1	4	1	4
62	4	2	3	2	1	2	4	1	1	2	1	1	1	3	2	1	2	2	2	4	1	3	4	1
63	3	2	3	1	2	2	3	4	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	3	4	4	2
64	2	2	3	2	2	1	3	4	1	2	1	3	2	4	3	2	4	1	1	3	1	3	1	1
65	4	2	3	1	2	1	3	4	1	2	1	3	2	4	2	4	1	2	2	4	2	4	4	2
66	3	2	4	1	2	1	1	4	1	1	4	1	2	1	3	2	3	1	2	3	1	4	4	2
67	4	1	3	1	2	4	4	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	3	4	4	2	1
68	3	2	4	1	1	1	1	3	1	4	1	1	2	3	2	1	3	1	1	3	2	3	1	2
69	4	1	4	2	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	2	2	4	3	2	3	1	3	4	1
70	2	1	3	1	1	3	3	1	4	2	1	4	2	1	2	1	1	2	1	4	4	3	2	4
71	4	1	2	2	4	3	3	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	4	2	3	4	1
72	1	1	3	1	4	1	2	1	4	4	2	4	2	2	1	2	4	2	2	3	2	3	1	1
73	2	1	4	2	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	1	4	3	1	4	4	3	2	4
74	4	2	2	1	2	3	1	4	1	3	1	4	1	1	2	2	4	4	1	3	4	4	1	1
75	2	2	3	2	4	1	3	2	4	2	4	2	3	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	4
76	2	2	3	1	1	2	4	4	1	3	2	4	4	2	1	2	4	2	2	4	1	4	1	1
77	1	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	1	2	3	1	2	4	1	4	2	4	2	4
78	3	1	4	2	2	1	4	1	1	2	1	4	3	1	2	2	2	3	2	4	2	3	4	4
79	2	3	4	1	2	3	4	4	2	2	4	2	2	3	3	1	4	4	1	4	1	4	1	1
80	3	1	2	2	1	1	4	1	1	4	2	2	1	2	4	2	2	1	2	4	4	4	2	4
81	2	2	4	2	2	1	3	2	1	2	4	4	2	2	2	1	2	4	2	3	2	3	1	4
82	2	1	2	2	1	2	3	1	2	4	2	2	2	1	1	2	2	1	3	3	2	4	2	4
83	3	3	3	3	2	2	4	2	3	2	2	4	3	2	3	1	4	4	1	3	2	3	4	4

**ANEXO N°08: GRAFICO DE DISPERSIÓN**

PARTICIPANTES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	suma x	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	suma y	xy	x2	y2
1	1	1	1	4	2	2	3	3	2	1	3	2	25	2	1	2	1	1	1	4	2	3	1	1	3	22	550	625	484
2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	1	3	24	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3	22	528	576	484
3	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	3	22	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	3	21	462	484	441	
4	2	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	3	20	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	17	340	400	289
5	3	2	1	1	2	1	3	2	1	1	1	3	21	1	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1	3	21	441	441	441
6	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
7	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
8	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
9	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
10	3	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
11	1	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
12	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
13	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
14	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
15	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
16	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
17	1	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
18	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
19	3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
20	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
21	3	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
22	4	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
23	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
24	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
25	4	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
26	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
27	4	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
28	4	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
29	2	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121
30	4	1	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	484	484	484
31	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	121	121	121

64	2	2	3	2	2	1	3	4	1	2	1	3	26	2	4	3	2	4	1	1	3	1	3	1	1	26	676	676	676
65	4	2	3	1	2	1	3	4	1	2	1	3	27	2	4	2	4	1	2	2	4	2	4	4	2	38	891	729	1089
66	3	2	4	1	2	1	1	4	1	1	4	1	25	2	1	3	2	3	1	2	3	1	4	4	2	28	700	625	784
67	4	1	3	1	2	4	4	1	1	2	1	1	25	2	2	3	2	1	2	2	3	4	4	2	1	28	700	625	784
68	3	2	4	1	1	1	1	3	1	4	1	1	20	2	3	2	1	3	1	1	3	2	3	1	2	24	552	529	576
69	4	1	4	2	1	1	1	1	1	2	1	4	25	1	1	2	2	4	3	2	3	1	3	4	1	27	621	529	729
70	2	1	3	1	1	3	3	1	4	2	1	4	26	2	1	2	1	1	2	1	4	4	3	2	4	27	702	676	729
71	4	1	2	2	4	3	3	2	1	3	2	1	28	2	2	1	2	2	1	2	4	2	3	4	1	26	728	784	676
72	1	1	3	1	4	1	2	1	4	4	2	4	28	2	2	1	2	4	1	2	3	2	3	1	1	25	700	784	625
73	2	1	4	2	4	3	3	2	3	2	4	2	32	4	3	3	1	4	3	1	4	4	3	2	4	36	1152	1024	1296
74	4	2	2	1	2	3	1	4	1	3	1	4	28	1	1	2	2	4	4	1	3	4	4	1	1	28	784	784	784
75	2	2	3	2	4	1	3	2	4	2	4	2	31	3	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	4	26	806	961	676
76	2	2	3	1	1	2	4	4	1	3	2	4	29	4	2	1	2	4	2	2	4	1	4	1	1	28	812	841	784
77	1	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	31	1	2	3	1	2	4	1	4	2	4	2	4	30	930	961	900
78	3	1	4	2	2	1	4	1	1	2	1	4	26	3	1	2	2	2	3	2	4	2	3	4	4	32	832	676	1024
79	2	3	4	1	2	3	4	4	2	2	4	2	33	2	3	3	1	4	4	1	4	1	4	1	1	29	957	1089	841
80	3	1	2	2	1	1	4	1	1	4	2	2	24	1	2	4	2	2	1	2	4	4	4	2	4	32	768	576	1024
81	2	2	4	2	2	1	3	2	1	2	4	4	29	2	2	2	1	2	4	2	3	2	3	1	4	28	812	841	784
82	2	1	2	2	1	2	3	1	2	4	2	2	24	2	1	1	2	2	1	3	3	2	4	2	4	27	648	576	729
83	3	3	3	3	2	2	4	2	3	2	2	4	33	3	2	3	1	4	4	1	3	2	3	4	4	34	1122	1089	1156
													24.446													24.31	49809	50569	50548

De la pregunta 1 a 12 (MOTIVACION)

De la pregunta 13 a 24 (CLIMA LABORAL)

coeficiente de correlación

0.40

0.1586

0.8414

81

0.0104

0.1019

3.9074

