



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA  
MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL  
SANITARIO DEL CENTRO DE SALUD DE REQUE  
– CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO**

**MAESTRA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD**

**Autora:**

**Bach. Chavez Cruzado Milagros Lyzet**

**<https://orcid.org/0000-0001-9085-0719>**

**Asesora:**

**Dra. Chavarry Ysla Patricia del Rocio**

**<https://orcid.org/0000-0002-5363-5419>**

**Línea de Investigación:**

**Ciencias de la vida y cuidado de la salud humana**

**Pimentel – Perú**

**2023**



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE  
SALUD**

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA  
LABORAL DEL PERSONAL SANITARIO DEL CENTRO DE SALUD  
DE REQUE – CHICLAYO**

**AUTORA**

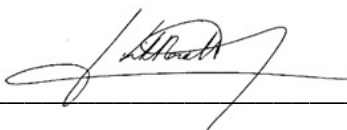
Mg. Chavez Cruzado Milagros Lyzet

**PIMENTEL – PERÚ**

**2023**

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL  
DEL PERSONAL SANITARIO DEL CENTRO DE SALUD DE REQUE –  
CHICLAYO**

**Aprobación del jurado**



---

Mg. La Rosa Huertas Liliانا del Carmen  
**Presidente del jurado de tesis**



---

Mg. Perez Martinto Pedro Carlos  
**Secretario del jurado de tesis**



---

Dra. Chavarry Ysla Patricia del Rocio  
**Vocal del jurado de tesis**



Universidad  
Señor de Sipán

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien suscribe la **DECLARACIÓN JURADA**, soy del Programa de Estudios de Maestría en Gerencia en Servicios de Salud de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro bajo juramento que soy autora del trabajo titulado:

### **ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL SANITARIO DEL CENTRO DE SALUD DE REQUE – CHICLAYO**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

Chavez Cruzado Milagros Lyzet	DNI: 47246593	
-------------------------------	------------------	--

Pimentel, 12 de junio de 2023

## **Dedicatoria**

Dios por acompañar en cada ápice de esta aventura científica y terminar esta mi tesis de investigación.

A mis Padres que son la fuente de mi esperanza y la admiración porque siempre me animan a superarme personal y profesionalmente

A mi Esposo y mis bellos hijos por su comprensión y acompañamiento para poder culminar uno de mis sueños, el realizar mis estudios de post grado y mi tesis.

**Chavez Cruzado Milagros Lyzet**

## **Agradecimientos**

Mi más profundo y sincero agradecimiento personal sanitario del centro de salud de Reque - Chiclayo 2022 y a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de esta investigación

A mis docentes, asesor y jurado de tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad Señor de Sipán por guiarme y que han contribuido profesionalmente y asesorarme en todo momento.

## Índice

Dedicatoria .....	v
Agradecimientos .....	vi
Índice .....	vii
Resumen .....	ix
Abstract .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Formulación del Problema .....	18
1.3. Hipótesis.....	18
1.4. Objetivos.....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos.....	19
1.5. Teorías relacionadas al tema .....	19
<b>II. MATERIALES Y MÉTODO .....</b>	<b>40</b>
2.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	40
2.2. Variables, Operacionalización.....	40
2.3. Población de estudio, muestra, muestreo y criterios de selección 42	
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	42
2.5. Procedimiento de análisis de datos.....	44
2.6. Criterios éticos .....	44
<b>III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>46</b>
3.1. Resultados .....	46
3.2. Discusión .....	48
3.3. Aporte de la investigación (opcional) .....	52
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
4.1. Conclusiones.....	53
4.2. Recomendaciones.....	54
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>55</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1 Características socio-ocupacionales de los trabajadores .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 2 Clima laboral en del personal sanitario del Centro de Salud de Reque - Chiclayo 2022.....</b>	<b>47</b>



## Resumen

El trabajo de investigación se realizó en el centro de salud de Reque - Chiclayo, debido a la percepción del personal sanitario de un alto nivel de disconformidad con el clima laboral, falta de compromiso e identidad con los valores de la organización, supervisión inadecuada y falta de provisión de materiales. Se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert a 44 trabajadores, y los resultados indicaron que el 60% percibía un clima laboral inadecuado, lo que afectó su calidad de vida laboral, satisfacción y desempeño laboral y atención al usuario. Se concluyó que un ambiente de trabajo inadecuado puede reducir la satisfacción y el capital humano, lo que afecta el comportamiento motivacional de los empleados y su bienestar en el trabajo. Se recomienda elaborar estrategias de motivación y realizar una evaluación semestral del clima laboral para tomar medidas oportunas y mejorar el clima laboral.

**Palabras claves:** Centro de Salud, Clima Laboral, Insatisfacción, Motivación laboral, Personal Sanitario.

### **Abstract**

The research work was carried out in the health center of Reque - Chiclayo, due to the perception of health personnel of a high level of disagreement with the work environment, lack of commitment and identity with the values of the organization, inadequate supervision and lack of provision of materials. A Likert scale questionnaire was applied to 44 workers, and the results indicated that 60% perceived an inadequate work environment, which affected their quality of work life, job satisfaction and performance, and customer service. It was concluded that an inadequate work environment can reduce satisfaction and human capital, which affects the motivational behavior of employees and their well-being at work. It is recommended to develop motivation strategies and carry out a biannual evaluation of the work environment to take timely measures and improve the work environment.

**Keywords:** Health Center, Work Environment, Dissatisfaction, Work Motivation, Health Personnel.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Respecto, al problema materia de estudio en la presente investigación, a nivel internacional Bonilla et al. (6), en su investigación aplicada a 52 funcionarios en salud, buscaron determinar si para que exista un clima laboral sano, es importante la motivación y satisfacción en el centro laboral, ya que consideran que para asegurarse de que los empleados entiendan la necesidad de adaptarse y sobrevivir para cumplir con las demandas, las organizaciones deben preparar a sus fuerzas de trabajo a través de la motivación, ya que existen numerosos efectos físicos y psicológicos que conducen a un entorno de trabajo deficiente para los empleados, trayendo consigo efectos perjudiciales para la organización porque conducen a la ausencia, solicitudes de cambio de lugar de trabajo o rotación, ínfima productividad, insatisfacción y sobre todo la falta de crecimiento académico y profesional personal, razón por la que las empresas buscan el clima laboral adecuado para reducir la austeridad, aumentar la productividad y lograr cambios positivos.

Los citados autores concluyen en su investigación que su población materia de estudio presentaba un bajo nivel en aspectos motivacionales internos y externos, como el logro, las relaciones con los directivos, la supervisión, los salarios. Por ello, consideraron que el verdadero trabajo en las organizaciones es preparar a los empleados a través de la motivación para que puedan fortalecer sus habilidades y capacidades al tiempo que mejoran su motivación, desempeño y relaciones interpersonales (6).

Martínez et al. (25), en su investigación acerca del clima laboral y su impacto en la percepción externa de la calidad de los servicios de salud en el Hospital San Vicente de Paul de Finlandia Quindío en 2019, se reducirá que el clima organizacional era en su mayoría satisfactorio, con un predominio del

liderazgo, seguido de la participación y la motivación. Sin embargo, la reciprocidad obtuvo una calificación menos favorable, lo que sugiere la necesidad de implementar planes de mejora en el sistema de remuneración y reconocimiento. En cuanto a la percepción de la calidad de atención, se expone que era adecuada y generalmente bien aceptada. No obstante, se identificaron algunos problemas en áreas como las instalaciones, los materiales, la amabilidad hacia los usuarios y la prestación de servicios inadecuados, que requieren mejoras.

Por su parte, Suliman y Alejezawi (39), señalan que uno de los indicadores clave de la lealtad de las enfermeras comprometidas con su trabajo, depende en cuán felices están con su entorno de trabajo. Esto es particularmente esencial ya que podría dar como resultado la prestación de una atención de mayor calidad; mientras que, por el contrario, las enfermeras insatisfechas intentarán centrarse únicamente en cumplir con sus obligaciones en lugar de en el paciente, sin tener en cuenta la calidad de atención que brindan, ya que las enfermeras insatisfechas tienden a renunciar a sus trabajos, lo que reduce la cantidad de enfermeras disponibles.

Su estudio fue aplicada a 500 enfermeras de tres sectores sanitarios de Jordania, evidenciándose que la parte del lugar de trabajo que más amenazaba la satisfacción de las enfermeras era proporcionar vivienda a quienes trabajaban en las áreas desatendidas de Jordania, y en menores cifras afirmaron que el apoyo social del equipo de enfermería o de los compañeros de trabajo fue un elemento significativo que afectó el nivel de grado de conformidad del entorno laboral de estas. Concluyendo que las enfermeras consideran que los niveles más altos de satisfacción laboral, se consiguen a través del apoyo gerencial y apoyo de los compañeros de trabajo, lo cual logra una satisfacción general e intención de permanecer en el puesto. Respecto a las escalas salariales las enfermeras más jóvenes con más educación están menos satisfechas que las enfermeras mayores con menos calificaciones, ya que el salario está fuertemente influenciado por los años de

experiencia más que por el avance profesional o la participación en la investigación (39).

A ello, se le suma Smith (38), quien precisa que los desafíos actuales para mejorar el entorno de trabajo de las enfermeras incluyen mantenerse al tanto de los avances de la investigación mundial, utilizar métodos de investigación de vanguardia para comprender cómo pueden cambiar los entornos con el tiempo y ampliar la investigación a poblaciones de pacientes poco estudiadas. Los desafíos futuros para mejorar el entorno de trabajo de las enfermeras, exigen una mejor comprensión de ello, evitando así las renunciaciones y consecuentemente afectación económica para la organización, conduciendo así a una mayor tasa de retención de enfermeras y mejores resultados para los pacientes.

Fastje et al. (12), en su estudio respecto al papel de las "normas de horas extras" como un factor mediador en la relación entre los climas laborales orientadores al rendimiento y el agotamiento de los empleados, se analizó cómo el desempeño en el rol y el compromiso laboral actúan como moderadores en la relación entre los climas de trabajo alto rendimiento y el agotamiento de los empleados. Los resultados indican que existe una asociación positiva entre los climas laborales orientados al rendimiento y el agotamiento de los empleados. Se encontró que las normas de horas extras actúan como un factor mediador en la relación entre los climas laborales impulsados por el rendimiento y el agotamiento. Además, se demostró que el desempeño en el rol y el compromiso laboral desempeñan un papel de moderación en esta relación. Específicamente, se encontró que los empleados altamente competentes y comprometidos son menos propensos a experimentar estrés y agotamiento en relación con los climas laborales de alto rendimiento.

En esta misma línea, Madiono et al. (24), sostienen que la motivación laboral es uno de los mas grandes retos de las empresas, y como muestra de ello es que los empleados de larga duración se quedan en una empresa por

el buen trato que reciben de ella, las relaciones positivas que tienen con otros empleados y la dirección, y la sensación de seguridad que les infunde la empresa. Pues, para todos los trabajadores, la motivación es un factor crucial, lo cual se ha convertido en una de las políticas utilizadas por los directores para mejorar la eficacia con la que los empleados de las organizaciones gestionan el trabajo, ya que un empleado motivado es consciente de las metas y objetivos específicos que necesita lograr y, por lo tanto, enfoca sus esfuerzos en esa dirección.

Por otro lado, Macías y Vanga, consideran que en las instituciones no solo surgen problemas laborales, sino también sociales y emocionales, por lo que, en su investigación, tuvo como objetivo realizar un diagnóstico que refleje el clima institucional y el nivel de motivación de su cuerpo docente para formular recomendaciones para planes de mejoramiento institucional, concluyendo que si hay una retroalimentación de los procesos y su impacto en el comportamiento, habrá insumos para asegurar que los planes estén enfocados en el cambio de comportamientos y conductas, permitiendo a su vez detectar discapacidades, y combinar ambos resultados a través del diagnóstico para cerrar las brechas institucionales, concluyendo que son 4 los factores más importantes para un buen desempeño laboral, esto es, la promoción, incrementos salariales, promoción profesional y el reconocimiento cosas; que permiten reforzar las variables estudiadas y eliminar la redundancia (23).

Mientras que, Toshio et al. (40), en su estudio realizado a al personal de enfermería de un hospital universitario de la zona oeste de la ciudad de Sao Paulo, el cual tuvo como objetivo principal el determinar cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral en dicho equipo de enfermería, con el fin de comprender cómo se comportan los empleados dentro de las organizaciones, cómo se sienten acerca del clima y cómo les influye, obteniendo como resultado que la relación entre el clima y satisfacción existente en el entorno laboral es compleja y depende de la experiencia de cada persona; donde el porcentaje de la satisfacción laboral dependerá del porcentaje del clima laboral, ello obedece a que el impacto del

trabajo en la vida humana es innegable ya que establece sus relaciones con dignidad, les proporciona sustento y posición social y las promueve. Dependiendo de cómo se forme orgánicamente, el trabajo puede fortalecer o debilitar los factores que contribuyen a la salud y la enfermedad.

Por lo tanto, sugieren que los gerentes y administradores implementen políticas que fomenten el liderazgo en los profesionales que ocupan cargos como gerentes, directores, coordinadores o supervisores y que mejoren sus prácticas de desarrollo profesional para todo el equipo de enfermería en un esfuerzo por lograrla máxima satisfacción de los trabajadores de la organización (40).

Ya que como señala Barría et al. (3), en cuya investigación, utilizo una muestra de 1,442 trabajadores entre el sector público y privado de Chile, en la que obtuvo como resultado que, para determinar el clima laboral de una empresa, existen cinco dimensiones, esto es, la confianza organizacional, la tensión en el lugar de trabajo, el apoyo social, la compensación y la satisfacción laboral.

D Oliveira et al. (10), en su estudio realizado a 95 trabajadores de un Servicio de Atención Móvil de Urgencias a fin de identificar el clima y satisfacción laboral, ya que consideran que son factores que contribuyen al ambiente de la práctica y son potenciales impulsores de la calidad y seguridad de la atención, toda vez que, la percepción de los trabajadores de que su trabajo satisface sus necesidades y valores en el trabajo es lo que conduce a su satisfacción general en el trabajo .consiste en un estado emocional, psicológico , subjetivo y dinámico que puede cambiar como resultado de las condiciones laborales y profesionales, tanto internas como externas.

Al examinar el trabajo en equipo, los autores señalan que la comunicación juega un papel crucial y, cuando es efectiva y de alta calidad, permite la interacción y colaboración profesional. Además, la interacción se convierte en un componente crítico del proceso de trabajo porque permite a los miembros del equipo compartir información y hace posible dirigir los esfuerzos de los profesionales para resolver problemas. También fomenta la cooperación para lograr objetivos, contribuye a un lugar de trabajo seguro y

fomenta el crecimiento de ideas y acciones que pueden conducir a la innovación en el lugar de trabajo (10).

Al respecto, Rizky en su estudio a 60 funcionarios civiles del Estado del distrito de Panyileukan, Ciudad de Bandung, a fin de analizar y describir como la motivación y el ambiente de trabajo tienen un impacto significativo en la disciplina ocupacional, ya que son de la opinión que la importancia de los recursos humanos para una organización se mide tanto por la cantidad como por la calidad del trabajo que se produce, lo cual se reflejará en el ambiente, como por ejemplo: un alto nivel de preocupación de los empleados por el logro de los objetivos de la empresa , un alto nivel de entusiasmo e iniciativa de los empleados para realizar su trabajo, un alto nivel de conciencia de los empleados sobre su responsabilidad para completar las tareas de la manera más eficaz posible, el crecimiento de un sentido de pertenencia y un alto nivel de solidaridad de los empleados (31).

De ahí que, todo trabajador debe satisfacer cinco niveles de necesidades en su vida diaria: necesidades psicológicas, relacionadas con la seguridad, sociales, apreciativas y de realización de la autoridad. Como resultado, si los empleados no pueden obtener lo que necesitan, se sentirán defraudados por la empresa y su nivel de disciplina disminuirá.

Por consiguiente, respecto al personal de salud Janikova et al. (18), señala que la Asociación Estadounidense de Enfermeras de Cuidados Críticos identificó seis estándares para entornos de trabajo saludables, dentro de los cuales tenemos la comunicación calificada, colaboración genuina, toma de decisiones efectiva, la provisión de personal adecuado, reconocimiento significativo y liderazgo auténtico; pues, dada la naturaleza del trabajo de las enfermeras , el entorno de su lugar de trabajo juega un papel importante en su motivación para desempeñar sus funciones con mayor eficacia.

Pedraza (29), considera que es crucial que los gerentes se concentren en crear un ambiente de trabajo que fomente y fortalezca las emociones positivas de sus empleados para aumentar su motivación, productividad,



sentido de sí mismos y compromiso con las muchas metas de su empresa, ya que el trato cortés y eficaz de los empleados hacia los clientes es fundamental para lograr una percepción de calidad en los servicios prestados. Dicho de otro modo, un entorno que fomente la satisfacción de los empleados en el trabajo puede conducir a un mayor rendimiento organizacional y una mayor creatividad en el lugar de trabajo. También puede resultar en que los empleados exhiban mejores comportamientos sociales hacia sus compañeros de trabajo y, lo que es más importante, hacia los clientes.

En dicha investigación, se sugirió como recomendación que la gestión de las organizaciones públicas y privadas incorpore prácticas de gestión de recursos humanos diseñadas para propiciar un ambiente que propicie un clima laboral positivo, asegure que el capital humano tenga oportunidades de desarrollo y promueva la armonía organizacional. Como resultado, los empleados experimentarán una mayor identidad y armonía organizacional, lo que aumentará su satisfacción laboral (29).

A nivel nacional dicha opinión es compartida por Dávila et al. (8), quienes realizaron un estudio a 1,500 empleados de una empresa industrial peruana en el año 2020, en búsqueda de conocer la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores, en la que se obtuvo como resultado que el 45% de los trabajadores no están contentos con su lugar de trabajo, citando dificultades con el ambiente laboral, ideas desvalorizadas, entre otras cosas. El estudio muestra la relación significativa entre las características del clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores en las organizaciones, independientemente de su origen. Se trata de cómo cada persona percibe el conjunto de factores que determinan su estado emocional en relación con su trabajo, así como de cómo se relaciona con las demás personas con las que desarrolla las funciones que tiene asignadas y, en definitiva, cómo percibe la unidad o departamento en su conjunto.

Asimismo, recomiendan a los directivos de la empresa industrial peruana, con base en los hallazgos del estudio, tomar acciones organizacionales con el objetivo de mejorar la percepción del clima laboral y la satisfacción de los empleados a través de mejoras en la asignación de

tareas, planes de motivación y recompensas por alcanzar metas, entre otras (8).

Como se puede observar, en las diferentes investigaciones relacionadas al clima laboral, entorno laboral y motivación, se puede determinar que los tres son aspectos fundamentales en cualquier organización para el logro de los objetivos, para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, y para la calidad de atención de los usuarios.

A razón de ello, es que resulta importante estudiar estos tres aspectos en el personal sanitario del Centro de Salud de Reque – Chiclayo, por cuanto el personal de salud se encuentra en constante contacto directo con los usuarios, por lo que la calidad de atención se encuentra relacionado con el estado emocional, laboral y motivación que tenga la persona a prestar dicha atención.

Es por ello que esta investigación nos permitirá diseñar aquella estrategia de motivación que se adecue a las necesidades de mejora del clima laboral en el centro de salud materia de estudio, pudiendo emplearse como modelo en otros centros que se brinden atención de salud, coadyuvando así que el personal de salud se identifique con el centro de salud, trabajando motivados y felices, con sentido de pertenencia a dicho centro.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo las estrategias de motivación mejorarán el clima laboral del personal sanitario del centro de salud de Reque – Chiclayo 2022?

## **1.3. Hipótesis**

La implementación de estrategias de motivación en el Centro de Salud de Reque - Chiclayo mejorará significativamente el clima laboral del personal sanitario, lo que se reflejará en una mayor satisfacción laboral, disminución del absentismo y aumento de la calidad de atención brindada a los pacientes.

## **1.4. Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar estrategias de Motivación a fin de mejorar el Clima laboral del personal sanitario del centro de salud de Reque - Chiclayo 2022

### **Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de realización personal en el centro de salud de Reque – Chiclayo 2022 respecto al personal sanitario.
- Identificar el involucramiento laboral del personal sanitario en el centro de salud Reque – Chiclayo 2022.
- Determinar el nivel de supervisión y comunicación del personal sanitario en el centro de salud Reque – Chiclayo 2022.
- Identificar las condiciones laborales del personal sanitario en el centro de salud Reque – Chiclayo 2022.
- Elaborar la estrategia de Motivación para mejorar el Clima laboral del personal sanitario del centro de salud de Reque – Chiclayo 2022.

## **1.5. Teorías relacionadas al tema**

### **1.5.1. Estrategias Motivacionales**

El concepto de motivación fue desarrollado por Frederick Winslow Taylor (28), quien creía que la gerencia solo debería preocuparse por la gestión y el comportamiento de los empleados, y que los empleadores deberían vincular la eficiencia laboral a un sistema de incentivos salariales en el que cuanto más produjera un trabajador, más ganaría. Esta era la idea básica, según Taylor, quien afirmaba que los gerentes deberían comprender a sus empleados mucho mejor que los propios empleados.

Según Frederick Taylor, quien creía en motivar a los empleados con recompensas y castigos, donde la recompensa consistía en el pago

de acuerdo a su desempeño, mientras el que producía menos sería castigado (28).

#### **1.5.1.1. Concepto**

El objetivo de las estrategias motivacionales es inspirar a los recursos humanos para que lleven a cabo actividades destinadas a lograr objetivos tanto organizacionales como personales porque, a través de la motivación, los empleados dentro de una organización son más efectivos, creativos, responsables y comprometidos con su trabajo (7).

#### **1.5.1.2. Teorías de la Motivación**

Según Rublo (33), los diversos enfoques teóricos sobre la motivación incluyen las teorías de contenido, que examinan qué motiva a las personas, y las teorías de proceso, que examinan cómo satisfacer las necesidades de los empleados para aumentar la motivación.

**Teorías de contenido:** Estas teorías según Llagas (22) se centran en las formas en que las personas están motivadas y prestan mucha atención a los factores internos del individuo. Su objetivo es identificar las necesidades del individuo explicando cómo se explican la satisfacción laboral, el comportamiento de los empleados y los sistemas de recompensa; las teorías más conocidas son las siguientes:

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954):** Propuesta por Maslow quien plantea una jerarquía de necesidades humanas y factores motivadores basada en la idea de que estas necesidades tienen una relación jerárquica correspondiente que puede dirigir la

motivación de las personas hacia varios tipos de satisfacción. Esta jerarquía postula la existencia de cinco categorías de necesidades y considera una jerarquía ascendente jerárquica de necesidades.

Según Maslow, los cinco tipos de necesidades se satisfacen a medida que avanza la jerarquía. Esto significa que una persona satisface primero sus necesidades físicas, luego sus necesidades de seguridad, sus necesidades sociales, sus necesidades de respeto y por último sus necesidades de autonomía.

La teoría de la Jerarquía de las Necesidades ha tenido un impacto tanto en la teoría organizacional como en la práctica gerencial. Se ha argumentado que las personas son más propensas a ser motivadas por medios extrínsecos, como las recompensas y los castigos, cuando luchan por satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), lo que se aplica a los trabajadores que tienen un bajo salario. En contraste, para aquellos empleados cuyas necesidades básicas ya están satisfechas, se ha recomendado recurrir a motivadores intrínsecos, como proporcionar condiciones que promuevan el crecimiento personal y la autorrealización dentro de la empresa.

- **Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento:** Clayton Alderfer citado por Girón (14) en mejora de las necesidades establecidas por Maslow, plantea que existen tres niveles de necesidades en el individuo, como:
  - Motivaciones de Existencia (las mencionadas por Maslow): Se corresponden con las necesidades

fisiológicas y de seguridad, incluyendo los salarios y las condiciones físicas de trabajo.

- **Motivación de Relación:** Comprender las interacciones interpersonales positivas, las relaciones interpersonales y sociales, el apoyo emocional, el reconocimiento, el sentido de pertenencia al grupo y cierta medida de respeto.

- **Motivación de Crecimiento:** Se enfatiza parcialmente la necesidad de autoconfianza y autorrealización, es decir, que está conectada con el crecimiento y desarrollo personal, el deseo de ser creativo y productivo, y la necesidad de realizar tareas que permitan utilizar y desarrollar \_ el mayor número de destrezas, habilidades y talentos en el desempeño de sus actividades diarias.

- **Teoría bifactorial:** De acuerdo con Girón, la teoría establece que existen dos factores que influyen en las personas: a) los factores de higiene, que se relacionan con la insatisfacción, y b) los factores motivadores, que se relacionan con la satisfacción (14).

Según Herzberg, cuando una persona está motivada por cualquier cosa, específicamente porque ve una oportunidad de realización personal en el trabajo, su trabajo se convierte en fuente de realización. Su teoría se centra en un equilibrio entre los factores motivadores y los factores relacionados con la higiene. Como resultado, si un trabajador está trabajando en condiciones de trabajo insalubres (un ambiente de trabajo insalubre), experimentará insatisfacción relacionada con el trabajo. La satisfacción de los empleados de la organización estaría garantizada si estas condiciones mejoraran, por

lo que se concluye que los significados de alternativas de cada empleado cuando están satisfechos en su ambiente de trabajo son equivalentes a cuando están insatisfechos.

Por lo tanto, aunque los factores de higiene sean suficientes y adecuados, no significa que podamos garantizar que el trabajador consiga dicha satisfacción en su centro de labores, ya que solo ello sera posible cuando existan o se empleen factores motivadores.

Las implicaciones de este enfoque para la gestión son numerosas. Herzberg ha instado a los administradores a centrarse un poco más en la naturaleza del trabajo; deben establecer las condiciones necesarias para que los empleados encuentren oportunidades de ascenso y reciban el reconocimiento de sus compañeros de trabajo.

- **Teoría de las necesidades aprendidas:** David McClelland se propone y se centra en tres necesidades:

**Necesidad de logro:** David McClelland introduce la idea de que todo gerente debe tener una gran necesidad de éxito tanto en países desarrollados y subdesarrollados. Los siguientes rasgos de comportamiento definen una personalidad con alta motivación de logro. Las personas prefieren situaciones en las que puedan asumir una mayor responsabilidad personal por los resultados; detestan las situaciones en las que interviene la suerte, ya que en esas circunstancias no se experimenta realmente la posibilidad de ganar. Las personas tienden a establecer metas moderadamente altas, lo que significa que no deben establecer metas que sean demasiado

fáciles de lograr porque eso les imposibilitaría tener éxito en sus esfuerzos y determinar con certeza si se han logrado o no. Se puede decir que aquellos que están motivados por el éxito tienden a ser extremadamente efectivos a nivel individual. También pueden ser efectivos en equipos, según el calibre y las habilidades de sus miembros individuales.

**Necesidad de poder:** Existen dos categorías de necesidades de poder según la teoría: la primera, en la que las personas con altos niveles de motivación por el poder buscan influir en el comportamiento de los demás, y la segunda, en la que las personas con altos niveles de motivación por el logro buscan alcanzar metas por su propia cuenta. En este sentido, la persona motivada por el poder busca conseguir sus objetivos a través de la influencia en otras personas, lo que implica dos tipos de necesidades de poder distintas.

**Poder personal:** referido aquellas personas que solo buscan conseguir el poder y que se comporta en forma ruda hacia las demás personas; an estas personas les gusta beber mucho, les gustamandar y explotar a los demás y las ves ellos son ambiciosos usan símbolos de prestigio personal como carros caros y grandiosas oficinas.Estas personas cultivan un sentido de responsabilidad y un espíritu de cooperación, pero luchan cuando se trata de inculcar la disciplina necesaria para que la organización funcione .En conclusión, las situaciones de dominio-sumisión involucran a individuos que creen tener derecho a gobernar a los demás y deben actuar de acuerdo con sus propios deseos.



**Poder socializado:** menciona el uso institucionalizado de la autoridad en beneficio de las personas que integran su organización. Por ejemplo, se crea un ambiente de trabajo eficaz, una comprensión clara de los objetivos de la organización y un alto nivel de responsabilidad por parte de los subordinados en una organización. Representa el procedimiento a través del cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede inspirar sentimientos de fortaleza y capacidad en otros y ayudarlos a establecer metas. Dicho de otro modo, cumple el rol de apoyar a los demás para que puedan expresar sus propias capacidades y, al hacerlo, alcanzar las metas que se plantean dentro de su organización. Además, la motivación grupal es excelente para el trabajo, ya que fomenta una cultura de intercambio de conocimientos, mejorando el desempeño general del equipo. Finalmente, la fuerte necesidad de poder impulsa a una persona a mandar sobre otras. Esta necesidad fomenta la competencia y el liderazgo en los procesos de negociación y toma de decisiones.

**Necesidad de Afiliación:** En resumen, las personas que tienen una alta necesidad de aprobación buscan obtener la aprobación de los demás al cambiar su comportamiento para ser aceptables para sus superiores y subordinados. Además, tratan de ganar la aprobación a través de la compañía de otros, la implementación de planes, proyectando una imagen positiva en sus relaciones interpersonales y manejando tensiones desagradables en sus interacciones. También brindan apoyo y ayuda a los demás.

#### **1.5.1.2.1. Teorías del Proceso (22):**

A diferencia de las teorías ya mencionadas que tratan de modelar los diversos tipos de necesidades (contenido motivacional), ahora conforme señala Llagas las teorías que se mencionará nos explicará cómo funcionan las necesidades (proceso motivacional).

- **Teoría de las expectativas:** Víctor H. Vromm, consider que la motivación y el esfuerzo se encuentran estrechamente vinculados; ello se traduce en que mientras mayor se la motivación, mas rapido lograremos nuestros objetivos o la tarea encomendada. Además, el valor que le asignemos a esa tarea u objetivo, es decir, el valor que tenga para nosotros individualmente, determinará si estamos más o menos motivados.

Esta teoría es una de las más vigentes en la actualidad, según Rubén Turienzo , quien la explica en El Pequeño Libro de la Motivación (edita Alienta). Se expresó mediante la fórmula:  $Motivación = Valencia \times Expectativas \times Instrumentalidad$  .

- Valencia: La primera idea es con el valor de la compensación, o cuánto peso se debe otorgar a las recompensas que uno podría obtener después de trabajar duro

- Expectativa: Evalúa la conexión existente entre la dedicación y la productividad, o la seguridad que tiene el sujeto en alcanzar los resultados esperados.

- Instrumentalidad: La frase "Expectativa de resultado - recompensa " se utiliza para referirse a qué tan lejos cree

una persona que su empresa llegará para entregar las recompensas prometidas.

Por su parte, Vromm concibió la teoría VIE (Valencia, Instrumentalidad y Expectativa), donde la conducta está sujeta a la fuerza de la persona y el medio laboral, ya que cada sujeto tiene objetivos y necesidades diversadas, y de acuerdo a ello adecuan su conducta para el logro de dichos resultados propuestos.

- **Teoría de la Equidad de Stancey Adams:** Se toma en consideración la hipótesis que cuando los empleados perciban una relación equitativa entre el esfuerzo realizado y el resultado obtenido, sentirán un sano intercambio interpersonal dentro de su organización. Por ejemplo, pueden comparar su salario y los resultados de su trabajo. con los de los demás y determinar si son justos, luego tomar las medidas apropiadas para eliminar cualquier injusticia. Cuando hay un estado injusto que creemos que existe, buscamos justicia; pero si, por el contrario, recibimos las mismas cosas que los demás, nos sentiremos satisfechos y motivados para seguir adelante. Si no, nos desmotivaremos o, en ocasiones, incrementaremos nuestros esfuerzos para conseguir lo mismo que los demás.

Sin embargo, no obstante, se siente la inequidad y se produce una sensación de desorientación, que genera ansiedad en las personas.

- **Teoría Del Establecimiento De Metas Y Objetivos:** Edwin A. Locke, considera que la motivación es un estímulo interno, en el que cada persona tiene ciertos

conocimientos y habilidades que le permiten de la menor manera llevar a cabo una actividad.

### 1.5.2. Motivación

Según Macías y Vanga (23), la motivación consiste en el uso de modelos de compensación laboral que ayuden a la retención de los empleados, así tenemos diferentes factores que contribuyen a ello, como:

- **Liderazgo:** Es un factor que contribuye al éxito de una organización; se ve como la interacción entre líderes y subordinados y, como resultado, tiene un impacto significativo en sus procesos.

Con respecto a las figuras de autoridad, se recomienda dejar atrás los estilos de liderazgo autocráticos y burocráticos y, en cambio, centrarse en estilos de liderazgo participativos y transformacionales. Este último se considera uno de los más efectivos porque hace que los seguidores cambien su forma de pensar y comportamientos

- **Capacitaciones:** La mejora del desarrollo profesional se logra mediante la formación, que tiene en cuenta la necesidad de identificar las debilidades de los sectores y estructuras organizativas donde se requiere fortalecer la formación. La capacitación debe ser continua, basada en las necesidades reales, orientada hacia el logro de los objetivos institucionales y alentada a brindar resultados de alta calidad.
- **Compañerismo:** Mediante el fomento del trabajo en equipo, el trabajo colaborativo, la escucha activa, la promoción de encuentros más allá del ámbito laboral, la alineación del grupo en torno a un único objetivo, evitar rivalidades, y otras estrategias. Otro aspecto a tener en cuenta es tener relaciones hostiles con todas las autoridades, no solo con los jefes inmediatos. Las autoridades deben ser vistas como socios que han logrado otros objetivos y que, por su liderazgo y experiencia,

están en los cargos que ocupan. Esta visión compartida, cuando se combina con una buena y sana comunicación, ayudará a que los trabajadores se sientan incluidos.

Rizky et al. (31) sostiene que el proceso de motivación explica el impulso, la dirección y la persistencia de una persona en un esfuerzo por alcanzar las metas, ya que el propósito de la motivación es estimular a los empleados a realizar sus tareas de acuerdo con la dirección del líder o con metas predeterminadas, así establece cinco indicadores de motivación en el lugar de trabajo, las mismas que se proceden a detallar:

**Necesidades físicas**, que incluyen las necesidades relacionadas con el trabajo de los empleados, el cumplimiento de las necesidades diarias y familiares, recompensas e incentivos, y cantidades apropiadas de tiempo de inactividad.

**Requisitos de seguridad**, que incluyen beneficios, seguro de salud, seguridad en el trabajo y condiciones ambientales en la empresa. Necesidades sociales, como interactuar con los compañeros de trabajo, participar en eventos de la empresa, fomentar las relaciones en el trabajo entre compañeros de trabajo y superiores y subordinados, ofrecer ayuda a los compañeros de trabajo y fomentar la motivación entre compañeros de trabajo y superiores y subordinados.

**Necesidades sociales**, como relacionarse con los compañeros de trabajo, participar en eventos de la empresa, fomentar las relaciones en el trabajo entre compañeros de trabajo y superiores y subordinados, ofrecer ayuda a los compañeros de trabajo y fomentar la motivación entre compañeros de trabajo y superiores y subordinados.

**La necesidad de respeto**, que incluye apreciar el trabajo de los empleados, valorar los resultados de su trabajo y elogiar a los empleados.

**Requisitos de autorización**, como los logros de los empleados, la capacitación de los empleados, las oportunidades de participación de

los empleados y la provisión de oportunidades para que los empleados obtengan puestos de nivel superior.

**Requisitos de autorización**, como los logros de los empleados, la capacitación de los empleados, las oportunidades de participación de los empleados y la provisión de oportunidades para que los empleados obtengan puestos de nivel superior.

Asimismo, se puede decir que la motivación en el lugar de trabajo se define como la fuerza interna y psicológica que promueve a los individuos a comenzar, y ejecutar de la menor manera sus tareas relacionadas con el empleo (6).

Para comprender mejor el comportamiento de los empleados, las empresas bien administradas deben utilizar mecanismos y estrategias de motivación. Esto permitirá que todos los empleados contribuyan al crecimiento de la empresa.

La motivación en el lugar de trabajo es un impulso interno y externo que impulsa a un empleado a trabajar duro para lograr un objetivo específico. La dirección del comportamiento, el nivel de esfuerzo y el nivel de persistencia son indicadores de la motivación laboral.

Por su parte, Macías y Vanga (23), señalan que la motivación laboral es la pulsión o impulso interno que nos impulsa a realizar una determinada tarea, ocupando voluntariamente nuestros recursos físicos y mentales hasta alcanzar la meta deseada.

Según los autores citados, la medición de la motivación se puede hacer de varias maneras, incluida la intensidad (cantidad de esfuerzo realizado, efectividad y resultados), la dirección (beneficios, calidad del esfuerzo realizado y logro de objetivos), y la constancia en el trabajo (persistencia en el tiempo, logro de metas y ejecución de metas). De ahí que la gestión

de la motivación gire en torno al compromiso; una vez logrado, esto conduce a excelentes resultados. En el futuro, la motivación en el trabajo estará centrada en estrategias orientadas al compromiso porque sólo cuando el compromiso es concreto se pueden alcanzar altos niveles de desempeño.

Peña y Villón (30), afirman que se ve desde fuera y que es "el resultado de la interacción entre el individuo y los estímulos de la organización con el fin de crear componentes que estimulen y animen a los empleados a lograr un objetivo".

El reconocimiento y las recompensas son poderosas estrategias de motivación en el entorno laboral. Según Smith y Peters (37), el reconocimiento adecuado por el trabajo bien hecho y las recompensas tangibles pueden aumentar la satisfacción y el compromiso del personal sanitario. Los líderes y supervisores pueden implementar programas de reconocimiento que incluyan menciones públicas, premios, bonificaciones económicas o la posibilidad de desarrollo profesional como incentivos para el desempeño sobresaliente. Estas acciones promueven un clima laboral positivo, donde los profesionales de la salud se sienten valorados y motivados para brindar lo mejor de sí mismos.

Según investigaciones de Jackson y Turner (17), la posibilidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, participar en programas de capacitación y desarrollo profesional, y tener perspectivas claras de crecimiento en la carrera pueden aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores de la salud. Los líderes y gerentes del centro de salud pueden implementar planes de desarrollo personalizados, establecer metas alcanzables y brindar retroalimentación constructiva para fomentar el crecimiento profesional de su personal.

### **1.5.3. Clima Laboral**

Pedraza (29), señala que la idea del clima laboral, también conocido como clima laboral, fue propuesta por primera vez por los investigadores Likert y McGregor a principios de la década de 1960. Creían que era crucial examinar el entorno apropiado que los directores habían proporcionado para que sus empleados para llevar a cabo sus tareas con eficacia y eficiencia.

El citado autor, agrega que el clima laboral "se caracteriza por dos cualidades presentes: es una percepción y es descriptiva; la segunda se trata de sentimientos por las personas, mientras que la segunda es testimonio de una persona de dichas sensaciones". Adicionalmente, asevera que consiste en un conjunto de percepciones que comparten los miembros de una institución con respecto a su trabajo. Estas percepciones están relacionadas con el entorno físico en el que están trabajando, las relaciones interpersonales que entablan allí y cualquier otro factor que pueden tener un impacto en su capacidad para realizar su trabajo satisfactoriamente.

Por ello, mejorar el clima laboral es fundamental para todas las empresas que buscan un mejor clima laboral. Esto se debe a que el clima laboral se define como una característica interna del ambiente de una organización que incide en el comportamiento de sus integrantes; entenderlo permite la dirección de cambios tanto en el comportamiento de los miembros como en la estructura organizativa, los cuales pueden evaluarse internamente mediante rotaciones. Debido a las dificultades que podrían crear un ambiente tenso, no manejar este clima podría resultar en que los empleados abandonen la organización.

El clima laboral depende de muchos factores como las relaciones interpersonales, la remuneración o la voluntad de lograr el mismo selector. En ausencia de cualquiera de los elementos, no es posible un clima laboral adecuado (19). Pues, El clima laboral juega un papel crucial en el bienestar y rendimiento del personal sanitario. Un entorno de trabajo



positivo y motivador puede influir en la satisfacción, compromiso y productividad de los profesionales de la salud (16).

Es importante recalcar que cada persona trabaja para satisfacer sus necesidades de desarrollo personal además de sus necesidades económicas. Por lo tanto, un mejor clima laboral ayuda a los empleados a rendir al máximo.

Macías y Vanga sostienen, que el clima laboral, se refiere al ambiente en que se relacionan entre sí los miembros de la empresa o institución, así como a la composición y organización de ésta, se refiere a la manera y forma de trabajo; es decir, el clima laboral está relacionado con la motivación de los empleados, y cuando la motivación de los empleados es alta, el ambiente fomenta la satisfacción, el celo, el interés y la colaboración, que, combinados con largas jornadas laborales, hacen imperioso la necesidad de un ambiente de trabajo solidario, seguro y confortable (23).

Por su parte, Toshio et al. (40), el clima laboral refleja las percepciones colectivas de los individuos dentro de una determinada organización con respecto a su entorno de trabajo. Incluya la más amplia gama de variables, como relaciones con compañeros de trabajo y jefes, tareas a realizar, beneficios y condiciones de trabajo, entre otras, que pueden ser factores relacionados con el trabajo que hacen que un empleado sea vulnerable a desarrollar condiciones relacionadas con el estrés.

Mientras que Bernal et al. (4), el clima laboral se refiere a las características fundamentales del entorno interno en el que opera una organización, las cuales influyen en el comportamiento, creencias, valores y percepciones de los individuos, definiendo su conducta y satisfacción. Elgegren (11), es de la opinión que el clima laboral se refiere a un conjunto de condiciones internas que promueven la satisfacción y la motivación de

los empleados, así como la cortesía, comunicación efectiva, reconocimiento al trabajo realizado, armonía, colaboración, e integración. Estas condiciones son fundamentales para el desarrollo de los procesos dentro de la organización.

De acuerdo con las ideas presentadas en las líneas anteriores, se entiende por clima laboral las cualidades o características del lugar de trabajo que se pueden observar o sentir a medida que se desarrolla una organización y que pueden tener un impacto en su comportamiento.

Según Schneider, Ehrhart y Macey (35), los componentes clave incluyen el liderazgo, las relaciones interpersonales, las políticas organizativas y las prácticas de recursos humanos. Un liderazgo efectivo, relaciones de apoyo, políticas justas y transparentes, y prácticas de recursos humanos equitativas y orientadas al desarrollo del personal, son fundamentales para un clima laboral saludable en el personal sanitario. Mientras que, para Laschinger, Wong, McMahon y Kaufmann (20), un clima laboral positivo se asocia con una mayor satisfacción laboral, menor estrés laboral, mayor compromiso organizacional y mejor calidad de la atención médica. Por otro lado, un clima laboral negativo, caracterizado por conflictos interpersonales, falta de apoyo y políticas injustas, puede tener efectos perjudiciales en la salud y el rendimiento del personal sanitario, como el agotamiento y la disminución de la calidad de la atención.

Aiken, Clarke y Sloane (2), algunas de estas estrategias incluyen fomentar una comunicación abierta y transparente, promover la participación y la colaboración, brindar apoyo emocional y recursos adecuados, y garantizar políticas y prácticas justas en la organización. Además, el liderazgo efectivo y el desarrollo profesional también desempeñan un papel importante en la mejora del clima laboral.

#### **1.5.3.1. Teoría de clima laboral de Likert**

Esta referido a que la conducta que tengan los subordinados, obedece a las condiciones en la organización que ellos perciben (13).

Likert ha establecido tres tipos o clases de variables, las mismas que definen las características propias de una organización y que tienen una influencia en la percepción individual del clima.

- 1) Variables causales:** Estas son variables que apuntan hacia la dirección en la que una organización se dirige para alcanzar sus metas, y si alguna de estas variables cambia, entonces las otras también se verán afectadas. Estas variables incluyen la estructura y gestión de la organización, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras.
- 2) Variables intervinientes:** Estos factores son importantes ya que buscan medir el estado interno de la organización y se centran en los procesos que se llevan a cabo, los cuales se reflejan en aspectos como la motivación, el desempeño, las actitudes, la comunicación y la toma de decisiones.
- 3) Variables finales:** Estas variables surgen como resultado de las interacciones entre los factores causales e intermediarios antes mencionados, y tienen como objetivo establecer los resultados organizacionales como la productividad, la ganancia y la pérdida.

En conclusión, los factores antes mencionados tienen un impacto en cómo los miembros de la organización perciben el ambiente de trabajo. Debido a que el entorno laboral afecta el comportamiento y las actitudes de los empleados, las organizaciones deben preocuparse de que lo perciban de la mejor manera posible. Ello, por cuanto la percepción del clima es más importante que el clima mismo porque las personas se comportan y actúan de manera que reflejan sus percepciones de la situación en lugar de una situación objetiva.

**LIKERT:**

Conforme señala Acosta y Venegas (1), Likert mide la percepción del clima laboral en relación con ocho dimensiones:

1. Los métodos mando, referido a la forma de liderazgo empleado en la organización a fin de que motiven a los trabajadores.
2. Los aspectos de los factores que impulsan la motivación, así como las técnicas implementadas para obtener la colaboración de los trabajadores y satisfacer sus necesidades.
3. Los rasgos de los procesos de comunicación, incluyendo la naturaleza de los canales de comunicación de la empresa y la forma en que se emplean
4. Las particularidades de los procedimientos de influencia y su relevancia en la definición de los objetivos de la empresa a través de la interacción entre los superiores y los subordinados.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones se refieren a la importancia de los datos y la información utilizados para tomar decisiones, así como a la distribución de responsabilidades y funciones en el proceso de toma de decisiones de la organización.
6. Las características de los procesos de planificación se refieren al método utilizado para crear un sistema enfocado en objetivos y direcciones específicas.
7. Los rasgos de los procesos de control incluyen cómo se ejerce y distribuye el control en las distintas entidades organizativas de la empresa.
8. Los objetivos de desempeño y perfección se refieren a la planificación y entrenamiento con una visión de mejora continua en conjunto.

### **1.5.3.2. Dimensiones del clima laboral**

Para Acosta y Venegas (1), dentro de las dimensiones del clima laboral, esta a su vez se divide en 5 dimensiones que se mencionan a continuación:

**Dimensión 1: Realización personal:** Los trabajadores suelen seleccionar sitios de trabajo que les permitan utilizar y desarrollar sus habilidades y destrezas, ofreciendo un rango amplio de tareas, autonomía y retroalimentación sobre su desempeño. Cuando un trabajo no presenta desafíos, puede llevar a los trabajadores a sentirse descontentos, desilusionados, molestos y frustrados. En cambio, un ambiente laboral que proporcione buenas condiciones, puede llevar a los trabajadores a sentir placer y satisfacción.

**Dimensión 2: Involucramiento laboral,** Dentro esta dimensión hace mención donde se exterioriza, el compromiso, obligación y necesidad que tiene todo trabajador con sus tareas y deberes con la organización y el desempeño de sus tareas laborales.

**Dimensión 3: Supervisión** Dentro esta dimensión, indica que la supervisión es la función en la que los superiores son responsables de velar y ayudar a superar los problemas que son perjudiciales para la organización.

**Dimensión 4: Comunicación** Ciertas características de la comunicación, como la atención al usuario, aseguran el buen funcionamiento interno de la institución. Además, una buena comunicación asegura que el trabajo contratado se complete, y cada institución debe fomentar la comunicación interna.

**Dimensión 5: Condiciones laborales,** las condiciones de trabajo son los reconocimientos que brinda la organización, así como los recursos físicos y psicológicos necesarios para que los empleados realicen su trabajo con la mayor eficacia posible. Las condiciones de trabajo van más allá del aspecto económico e incluyen una variedad de factores que los empleados necesitan para un buen desempeño en el trabajo, que la institución debe proporcionar para garantizar una buena producción.

#### **1.5.4. Potencial Humano**

El potencial es la capacidad que posee cada persona para trabajar duro y alcanzar sus metas, así como para crecer y mejorar. Es una cualidad cuyo desarrollo y resultados son muy subjetivos (9).

El elemento fundamental en todas las organizaciones son sus empleados, ya que son responsables del crecimiento, los éxitos y los fracasos de la entidad (26). Este capital humano es de suma importancia, por lo tanto, es necesario brindarles las condiciones óptimas y necesarias para que puedan desempeñarse de manera efectiva, experimentar satisfacción y estar comprometidos con la organización (24). Para lograr los objetivos de la organización, es crucial que los empleados estén motivados y satisfechos con su trabajo. En caso de estar insatisfechos, será difícil alcanzar el éxito organizacional.

#### **1.5.5. Entorno Laboral**

El entorno de trabajo de los empleados en su lugar de trabajo, ya sea físicamente presente o no, se denomina " ambiente de trabajo " y tiene un impacto en los empleados. La circulación de aire en el área de trabajo, la iluminación en el área de trabajo, el ruido en el área de trabajo y los olores en el área de trabajo son indicadores del entorno de trabajo (24).

Mientras que el entorno de trabajo de una enfermera es "las características organizativas de un entorno de trabajo que apoyan o restringen la práctica profesional de enfermería ". Los aspectos del entorno en el que trabajan las enfermeras incluyen el liderazgo del director de enfermería , la adecuación del personal y los recursos, las relaciones colegiadas entre las enfermeras y los médicos, la participación de las enfermeras en los asuntos del hospital y los fundamentos de enfermería para la calidad de la atención (38).

Rizky et al. (31), considera que el entorno laboral se refiere al ambiente de trabajo es algo que existe en el entorno inmediato de los trabajadores y puede afectar qué tan bien se completan las tareas. Ejemplos de esto incluyen la temperatura, la humedad, la ventilación, la iluminación, el ruido, la limpieza del espacio de trabajo y si el equipo de trabajo es apropiado o no.

El entorno laboral se puede describir como un conjunto de variables que tienen un impacto en las personas y también se ven afectadas por sus acciones. El ambiente ideal de trabajo es aquel que brinda condiciones para el bienestar físico, mental y social (o espiritual) de las personas. El ambiente de trabajo es definido por La Norma Internacional ISO 6385:2016 (2016) como los factores físicos, químicos, biológicos, organizacionales, sociales y culturales que rodean al empleado (18).

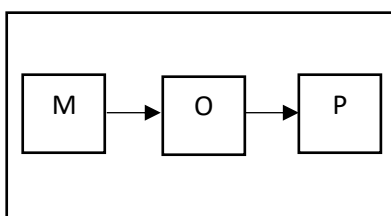
## II. MATERIALES Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación

En el presente estudio se empleo un tipo de investigación básico y no experimental, cuantitativo por naturaleza, porque describio y explico los fenómenos relacionados con las variables de estudio que son susceptibles de cuantificación. También se hizo uso de la metodología analítica empírica ya que se baso en pruebas estadísticas para el analisis de datos.

El diseño fue de tipo descriptivo, con una proposición sencilla en la que se recopilo datos relacionados con el enfoque del estudio sin presentar la administración o control de un tratamiento, es decir, consta de una variable y una población.

El diagrama de diseño será el siguiente:



Dónde:

**M:** Personal Sanitario del Centro de Salud de Reque- Chiclayo 2022

**O:** Clima Laboral.

**P:** Estrategias Motivacionales.

### 2.2. Variables, Operacionalización

**Variable:** Estrategias Motivacionales

#### Definición Conceptual



Es un diseño de la mejor manera de administrar una organización durante sus operaciones diarias y a largo plazo. El objetivo principal de las estrategias motivacionales es inspirar a las personas para que tomen la iniciativa y se entusiasmen con la realización de actividades que están dirigidas al logro de metas organizacionales y personales. Estas actividades pueden incluir la implementación de un proyecto, la gestión de una organización o negocio, o participar en otras actividades. Entiende que mejorar el desempeño general del personal médico de manera constante es uno de sus objetivos continuos.

### **Definición Operacional**

Las estrategias se desarrollarán en base a procesos y serán juzgadas por expertos. Aunque este estudio no se aplicará, se ha desarrollado una escala de valoración para tener en cuenta en futuros estudios que sí lo hagan.

**Variable:** Clima Laboral

### **Definición Conceptual**

El clima laboral es aquella impresión que tiene el empleado de su ambiente laboral, acompañado ello de aquello relacionado a las posibilidades que se tiene para la realización personal y profesional de cada individuo en su centro de trabajo, así como de las tareas que se les encomienda, la manera en la que es supervisado, así como la comunicación y el compañerismo que pueda existir, los cuales en su conjunto permiten poseer condiciones laborales que motiven a la ejecución de las actividades y metas. Un clima laboral se crea en función de los factores del sistema organizacional y la estructura organizacional y las percepciones de quienes trabajan en un entorno similar. Existen nueve dimensiones que podrían estar presentes y explicar el clima de negocios actual. Cada una de estas dimensiones está vinculada a características organizacionales específicas tales como la estructura de la organización,

la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad.

### **Definición Operacional**

La respuesta del empleado al clima laboral es su percepción del mismo medida por un instrumento de escala ordinal tipo Likert, teniendo en cuenta su propio desempeño, involucramiento en el lugar de trabajo, supervisión, comunicación y condiciones de trabajo.

## **2.3. Población de estudio, muestra, muestreo y criterios de selección**

### **Población**

La población estará conformada por 44 trabajadores del personal sanitario del Centro de Salud de Reque-Chiclayo 2022.

### **Criterios de Selección**

#### **Criterios de inclusión**

- La población objeto de estudio estará integrada por los empleados, independientemente de su género o categoría laboral, y se tomará en cuenta la cultura y los valores organizacionales como parte importante del análisis.

#### **Criterios de exclusión**

- Los trabajadores que no figuren en el cuadro de asignaciones del personal.
- Los practicantes de las Universidades y Tecnológicos.
- Los trabajadores que invaliden las pruebas de la presente investigación.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas:**

Para recolectar los datos se ha previsto utilizar la técnica de encuesta.

### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos:**

El instrumento que se usó fue el cuestionario tipo escala de Likert- “Escala de opiniones Clima Laboral, fue diseñada y elaborada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004), Profesora Investigador de la Universidad Ricardo Palma.

El instrumento fue validado por la autora Poma Rosales Felisa dentro de la investigación Motivación y clima laboral del personal de enfermería de un hospital público de Lima – 2016. La primera parte del instrumento Clima Laboral-SPC contiene la presentación del instrumento. La segunda parte está constituida por cuestionario tipo escala ordinal con un total de 50 ítems, distribuido en 5 dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; su calificación será de la siguiente con opciones de respuesta con escala Likert: (5) siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces, (2) Casi nunca y (1) Nunca.

#### **2.4.3. Validez del Instrumento:**

La validez “es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” Hernández, et al.

El cuestionario aplicado será sometido a juicio de expertos que serán 3 profesionales, dos de la línea de la especialidad y un metodólogo. Para la validación se emplearon los siguientes procedimientos:

- a. Selección de los expertos: en investigación y en la temática de investigación (variables).
- b. Entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de Operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos.
- c. Mejora del instrumento en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

#### **2.4.4. Confiabilidad del Instrumento**

Para la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la prueba de coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0.981 puntos, interpretándose como alta confiabilidad, para ello se utilizó el Excel.

#### **2.5. Procedimiento de análisis de datos**

Se siguió el proceso administrativo necesario para llevar a cabo el estudio, el cual incluyó enviar una carta al Director del Centro de Salud de Requena-Chiclayo solicitando permiso y facilidades. Después se coordinó con el personal de salud para establecer el cronograma de recolección de datos, el cual contempló un tiempo de aplicación del instrumento de 20 a 30 minutos y se obtuvo el consentimiento informado previo.

Después de recopilar la información, se procesará utilizando programas estadísticos como Excel 2016 y SPSS 25. Antes de ello, se elaborará una tabla de códigos y una tabla matriz de datos.

Los resultados obtenidos se presentaron mediante tablas y gráficos estadísticos, los cuales se analizaron e interpretaron a la luz del marco teórico establecido. Para medir las variables, se aplicó la estadística descriptiva y se calculó el promedio aritmético.

#### **2.6. Criterios éticos**

**Credibilidad:** Este criterio permitirá reflexionar sobre la necesidad de evaluar si la investigación cumplió con las condiciones de rigurosidad y precisión de los hallazgos. Dicho de otra manera, la credibilidad se refiere al requisito de que exista un isomorfismo entre los hallazgos de la investigación y las percepciones de los participantes sobre las realidades estudiadas.

**Confiabilidad:** Al igual que la validez, estos conceptos se incorporan a la investigación desde una perspectiva positivista para proporcionar las

herramientas y los datos recopilados, la precisión y la consistencia necesarias para llevar a cabo generalizaciones de los hallazgos derivados del análisis de las variables de estudio. La confianza mide el grado de acuerdo interpretativo entre varias observaciones, jueces o evaluadores de un mismo fenómeno.

Transferibilidad o Aplicabilidad: Este estándar debe tenerse en cuenta al evaluar el rigor metodológico de la investigación. Este criterio se refiere a la capacidad de aplicar los hallazgos del estudio a poblaciones adicionales. Según Guba y Lincoln, el objetivo es determinar cuánto se pueden ajustar los resultados para un entorno diferente. Al realizar una investigación, la audiencia o el lector del estudio deciden si es posible aplicar los hallazgos a un entorno fuera del estudio. Para lograrlo, es necesario describir detalladamente la ubicación y características del Personal de Salud donde se estudiará el fenómeno. Como resultado, el grado de transferibilidad es una función directa de qué tan similares son los contextos.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Resultados en Tablas y Figuras

**Tabla 1** Características socio-ocupacionales de los trabajadores

(N = 44)

VARIABLES	CATEGORIAS	F	%
<b>GENERO</b>	FEMENINO	18	40.9
	MASCULINO	26	59.1
		44	100
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	TIEMPO COMPLETO	18	40.9
	TIEMPO PARCIAL	22	50
	OTROS	04	9.0
		44	100
<b>TURNO</b>	VESPERTINO	22	50
	NOCTURNO	18	40.9
	FIN DE SEMANA	04	9.0
		44	100
<b>CATEGORIA</b>	ENFERMERIA	22	50
	ASISTENTE MEDICA	14	31.8
	ADMISNITRATIVOS	08	18.1
		44	100

Nota. Elaboración la investigadora

De acuerdo a la descripción de la muestra podremos destacar que la nuestra investigada se caracteriza personal a nivel de género masculino una tendencia mayor (59%), asimismo mayor persona a tiempo completo (40.9%), mayor porcentaje en el tipo de contrato es vespertino (50%) y a nivel de categoría encontramos las enfermeras (50%) con mayor número de personal sanitario del centro de salud De Reque – Chiclayo.

**Tabla 2** *Clima laboral en del personal sanitario del Centro de Salud de Reque - Chiclayo 2022*

FACTOR Es	Muy Desfavorabl e				Media		Muy Favorabl e			
	Desfavorabl e		Desfavorabl e		Media		Favorabl e		Favorabl e	
	Nº	%	Nº	%	N	%	N	%	N	%
Autorrealización	4	4.0%	60	60.0%	1	16.0	5	5.0	1	15.0
Involucramiento Laboral	4	4.0%	57	57.0%	1	15.0	3	3.0	2	21.0
Supervisión	4	4.0%	59	59.0%	1	16.0	2	2.0	1	19.0
Comunicación	4	4.0%	56	56.0%	1	13.0	2	2.0	2	25.0
Condiciones Laborales	4	4.0%	58	58.0%	1	12.0	2	2.0	2	24.0
Clima laboral	4	4.0%	60	60.0%	1	17.0	3	3.0	1	16.0

Nota: Cuestionario de Clima laboral

De acuerdo a los resultados se reporta que el clima laboral que prevalece con una puntuación de 60 equivalente a la categoría de Desfavorable en personal sanitario del centro de salud De Reque-Chiclayo.

Para corroborar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran a continuación:

**Tabla 3** *Confiabilidad de los instrumentos*

CLIMA LABORAL

DIMENSIONES	Cronbach's Alpha	N of Items
Autorrealización	,824	10
Involucramiento Laboral	,829	10
Supervisión	,821	10
Comunicación	,834	10
Condiciones Laborales	,838	10
Clima laboral	,968	50

Se observa coeficientes superiores a 0.8, lo cual indica que el instrumento es confiable para recabar información sobre el clima laboral.

### 3.2. **Discusión**

La presente investigación analiza la percepción del clima laboral en los trabajadores del servicio de salud, para determinar necesidades que mejoren su calidad de vida y la atención en los servicios de salud por ende diseñat. A través de los resultados obtenidos sobre el clima organizacional que prevalece en personal sanitario del centro de salud De Reque - Chiclayo 2022 se reporta con un 60% con una categoría de Desfavorable, que tiende a disminuir la calidad de vida laboral, el capital intelectual, así como la satisfacción en el trabajo lo que tiene un impacto significativo en su conducta motivacional y posiblemente en el desempeño laboral y bienestar en el trabajo.

Se ha demostrado en el campo de la salud que la efectividad de la atención al paciente depende de qué tan bien el sistema atienda las necesidades además de la subjetividad de los trabajadores en el



desempeño de sus funciones. Así, un clima organizacional adecuado favorece el crecimiento de la autonomía del empleado, la calidad del servicio prestado al cliente, la satisfacción tanto del empleado como del cliente, las relaciones entre los involucrados y otros aspectos del ambiente de trabajo.

Se reporta que la cifra del personal sanitario del centro que perciben un clima como desfavorable tanto a nivel general así como en cada uno de sus dimensiones, por encima del promedio, es de 64% en autorrealización, 61% en involucramiento laboral y supervisión, 63 % en comunicación, 60% en condiciones laborales y de 62 % en el clima laboral.

Estos resultados ponen en evidencia que la mayoría de trabajadores perciben que el medio laboral como “Desfavorable”, tanto su desarrollo personal, así como profesional; sienten que no hay identificación con los valores organizacionales y compromiso con el cumplimiento y desarrollo de la organización; asimismo se aprecian negativamente la funcionalidad de la supervisión de sus actividades laborales, así como de la orientación que reciben en las tareas diarias; perciben de manera negativa la fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información que circula dentro y fuera de la empresa; así mismo se observa que hay una opinión poco favorable en cuanto a los elementos materiales que la institución les provee para el cumplimiento de sus tareas.

La investigación resalta la importancia de un clima organizacional adecuado para el crecimiento de la autonomía del empleado, la calidad del servicio al cliente, la satisfacción de ambos y otros aspectos del ambiente laboral. Los resultados también muestran que la mayoría de los trabajadores perciben el medio laboral como desfavorable en términos de autorrealización, involucramiento laboral y supervisión, comunicación, condiciones laborales y clima laboral.

Como se aprecia en lo descrito en el párrafo anterior, se presenta una afirmación importante sobre la relación entre el clima organizacional y diferentes aspectos de la vida laboral, destacando que un ambiente laboral adecuado puede favorecer la autonomía del empleado, la calidad del servicio prestado al cliente y la satisfacción tanto del empleado como del cliente.

Agregado a ello, es importante traer a colación que existen varias investigaciones que respaldan esta afirmación, por ejemplo, un estudio realizado por Robbins y Coulter encontraron que el clima organizacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados, así como en su compromiso con la organización (32). Además, un ambiente laboral positivo se ha relacionado con una mayor productividad, retención de talentos y reducción del absentismo laboral (36).

Tal es así que, la importancia de crear un ambiente laboral adecuado para los empleados, lo cual no solo puede mejorar su satisfacción y compromiso, sino que también puede tener un impacto positivo en la calidad del servicio prestado al cliente. Es importante que las organizaciones presten atención al clima laboral y realicen esfuerzos para mejorarlo, ya que esto puede tener beneficios significativos tanto para los empleados como para la organización en general. Esto en consideración a que, el clima laboral es un aspecto fundamental para el buen desempeño de una organización y el bienestar de sus trabajadores. Un clima organizacional adecuado puede favorecer la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y eficacia en la atención al cliente o paciente. Además, un buen clima laboral puede prevenir el ausentismo, la rotación de personal y el deterioro del ambiente laboral.

Por otro lado, cuando el clima laboral es desfavorable, los trabajadores pueden sentirse desmotivados, insatisfechos y poco comprometidos con la organización, lo que puede influir en su desempeño y en la calidad del

servicio prestado. Un clima laboral negativo puede generar conflictos interpersonales, estrés laboral y un ambiente poco saludable.

Es por eso que es importante que las organizaciones presten atención al clima laboral y realicen esfuerzos para mejorarlo. Algunas estrategias pueden incluir la comunicación efectiva, la creación de un ambiente de trabajo seguro y saludable, el establecimiento de políticas y prácticas justas y equitativas, el reconocimiento y recompensa por el desempeño y la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional.

Por lo que se puede decir que, el clima laboral es un factor crítico para el éxito y el bienestar de las organizaciones y sus empleados. La atención a este aspecto puede ser clave para mejorar la productividad, la satisfacción del cliente o paciente y la retención de talentos en la organización. Ello, ya que influye directamente en la calidad de vida laboral, la satisfacción en el trabajo, la motivación, la productividad y el desempeño de los empleados, así como en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio.

Un clima laboral adecuado se caracteriza por un ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable, en el que los empleados se sienten valorados, respetados, motivados y comprometidos con la organización y su misión. Los empleados que trabajan en un clima laboral positivo tienden a estar más satisfechos con su trabajo, a tener una mayor motivación, a ser más creativos, a trabajar más eficazmente y a tener un mayor compromiso con la organización.

Por otro lado, un clima laboral desfavorable puede tener un impacto negativo en la salud, la motivación y el rendimiento de los empleados, así como en la calidad del servicio al cliente y en la imagen de la organización. La falta de comunicación, la falta de apoyo y reconocimiento, la falta de claridad en las tareas y responsabilidades, y la falta de oportunidades de

desarrollo y crecimiento, son factores que pueden contribuir a un clima laboral desfavorable.

Ello, se pudo observar por ejemplo en la investigación de Wang (42); en cuyo estudio encontró que la justicia de los supervisores tiene un efecto positivo en el clima laboral, la satisfacción laboral, el desempeño de las tareas y el comportamiento de ayuda de los trabajadores de la salud. El clima laboral tiene efectos positivos en el desempeño de las tareas y los comportamientos de ayuda, mientras que la satisfacción laboral también tiene efectos positivos en el desempeño de las tareas y el comportamiento de ayuda de los empleados. Los investigadores recomendaron la necesidad de que los supervisores muestren justicia a los trabajadores en todo momento y creen espacio para que los trabajadores apelen su decisión para evitar la sensación de parcialidad de los supervisores

Es por eso que es importante que las organizaciones presten atención al clima laboral y realicen esfuerzos para mejorarlo. Esto incluye proporcionar un ambiente de trabajo saludable y seguro, fomentar la comunicación y el diálogo, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento, reconocer y valorar el trabajo de los empleados y crear un sentido de comunidad y compromiso entre los miembros del equipo.

### **3.3. Aporte de la investigación**

En el presente apartado se argumenta la estrategia de motivación a utilizar, para mejorar el clima laboral del personal sanitario del centro de salud De Reque - Chiclayo de los que se considera la descripción de los objetivos, la construcción de la estrategia, el desarrollo y la evaluación de la estrategia.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- El diagnóstico del Clima laboral del personal sanitario del centro de salud De Reque- Chiclayo es de 60 % como Desfavorable, por lo que se elaboro estrategias de Motivación para el Clima laboral del personal sanitario de dicho centro de salud.
- En cuanto a la elaboración del aporte practico tomando como base la estrategia de Motivación este fue realizado tomando como base para su construcción tanto la realidad actual de la empresa en cuanto a la motivación y su clima laboral realizada a los trabajadores y la teoría base que fundamenta el presente estudio.
- Se realizo la validación estadística de los instrumentos como del aporte practico que considero la estrategia de Motivación realizada por expertos en la materia, los cuales fueron filtros importantes y necesarios tanto para la aplicación del instrumento, como para la elaboración del aporte práctico.
- La percepción positiva del entorno laboral está vinculada a una serie de condiciones laborales, incluido el apoyo social, la carga de trabajo y el apoyo de la dirección. Además, algunas características de las enfermeras, como la edad y el nivel educativo, jugaron un papel importante. Para conseguir una enfermera más satisfecha, dispuesta a mantener sus funciones actuales y brindar una mejor atención, es fundamental mejorar las condiciones de trabajo y crear oportunidades.
- La calidad del clima laboral incide en las emociones de los empleados, por lo que es fundamental que sea agradable y constructivo. La motivación es una retroalimentación donde el esfuerzo del trabajador se ve dinamizado y dirigido hacia el logro de metas.

## 4.2. Recomendaciones

- Se recomienda el realizar una evaluación constante en cuanto al clima laboral, siendo semestral con el fin de tomar acciones oportunas que permitan mejorar estos aspectos desfavorables en la empresa en estudio.
- Se recomienda coaching entre los jefes y directivos para fortalecer la relación y el acompañamiento de sus colaboradores
- Es recomendable aplicar el programa de motivación laboral las 4 semanas y realizar control y monitoreo seguimiento hasta la mejora del clima laboral.
- Las acciones tomadas en cuenta en el aporte práctico deben de ser actualizadas año a año con el fin de ajustarlas a la realidad de la empresa.
- La validación de los instrumentos y del aporte práctico es recomendable también que sea realizada evaluando siempre la experiencia y la experticia de los jueces.

## REFERENCIAS

1. Acosta, B. & Venegas, C. Clima laboral en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. Revista de investigación en Psicología. 2010. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
2. Aiken, LH, Clarke, SP y Sloane, DM. Dotación de personal hospitalario, organización y calidad de la atención: Hallazgos transnacionales. Perspectivas de enfermería. 2018; 66(2), 153-157.
3. Barría et al. Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale. Annals of psychology. 2021. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85098975456&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=clima+laboral&sid=23bdb76dbfc6903d80b50ceff4da58aa&spot=b&sdt=b&sl=28&s=TITLE-ABS-KEY%28clima+laboral%29&relpos=12&citeCnt=3&searchTerm=>
4. Bernal Gonzales I, Pedraza Melo N. y Sánchez Limón M. (2014). El clima Organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios gerenciales. 2015; 31:8-19.
5. Braithwaite, et al. The basis of clinical tribalism, hierarchy and stereotyping: a laboratory-controlled teamwork experiment. BMJ Quality & Safety, 2010; 19(6). 527-534.
6. Bonilla, N. et al. Impacto de la motivación laboral en el clima laboral y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Revista Espacios. 2018. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391617.html>

7. Camacho, J. & Hernández, L. Estrategias motivacionales mejora el desempeño docente. Scielo. 2022. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.4022>
8. Dávila, R. et al. Clima laboral y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. Revista Venezolana de Gerencia. 2021. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36470/39150>
9. Díaz, J. et al. Organizaciones educativas latinoamericanas y las nuevas reglas del juego en la gestión de los líderes. Revista Universitaria de Investigación. 2011. Disponible en: <http://ve.scielo.org/pdf/sp/v12n1/art04.pdf>
10. D Oliveira et al. Team climate and job satisfaction in a Mobile Emergency Care Service. Revista Da Escola de Enfermagem USP. 2022. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/CbcvPpXnvx7RSk4KYCRwTJm/?lang=pt>
11. Elgegren, U. Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. (Perú) Av. en Psicol. 2015; 23(1), 87-102. Disponible en: [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Elgegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgegren.pdf)
12. Fastje F, Mesmer-Magnus J, Guidice R, Andrews MC. Agotamiento de los empleados: el lado oscuro de los climas de trabajo basados en el rendimiento. J Organ Eff People Perform 2023;10(1):1-21.
13. García Solarte, Mónica. Clima laboral y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 2009, (42). 43-65. Disponible en:



[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es).

14. Girón C. Factores motivacionales y rendimiento laboral del personal del Centro de Salud Puerto Nuevo – Callao.. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión de los servicios de la salud. Lima: Universidad César Vallejo; 2018.
15. Gómez, M. A., & González, E. La influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados. Revista Espacios. 2016, 37(19). 1-12. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n19/16371912.html>
16. Hamdan, H., Hamdan, M., Nawafleh, H., Al-Sheyab, N. y Anthony, D. El impacto de la capacitación en habilidades de comunicación en la comunicación y la satisfacción con la comunicación de enfermeras y médicos: una revisión sistemática y un metanálisis. Revista de Educación y Práctica de Enfermería. 2018; 8(8). 80-92.
17. Jackson, LA y Turner, K. Explorando el papel de las oportunidades de desarrollo profesional y la motivación intrínseca en la intención de rotación entre los profesionales de la salud. Revista de Gestión de la Atención Médica. 2020, 65(2), 80-92.
18. Janikova, E. et al. Work environment assessment instruments used in nursing. Kontakt. 2021. Disponible en: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000849268500008>

19. Kosydar-Bochenek J, Krupa S, Religa D, Friganovic A, Oomen B, Williams G, et al. Work climate in emergency health services during COVID-19 pandemic—An international multicenter study. *Front Public Health* 2022;10.
20. Laschinger, HKS, Wong, CA, McMahon, MK y Kaufmann, C. Impacto del comportamiento del líder en el empoderamiento del personal de enfermería, la tensión laboral y la eficacia laboral. *Revista de Administración de Enfermería*. 2013; 43(11). 573-581.
21. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology*. 1996, 81(2). 123–133. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
22. Llagas M. Motivación y su relación con el desempeño laboral de la Enfermera Servicio de Neonatología Hospital Nacional Arzobispo Loayza.. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión de los servicios de la salud.. Lima: Universidad César Vallejo; 2017.
23. Macías, E. & Vanga, M. Clima laboral y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2021. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85104833403&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=clima+laboral&sid=23bdb76dbfc6903d80b50ceff4da58aa&sot=b&sdt=b&sl=28&s=TITLE-ABS-KEY%28clima+laboral%29&relpos=10&citeCnt=4&searchTerm=>

24. Madiono, E. et al. Justicia organizativa ambiente de trabajo y motivación. Revista Internacional de empresa y sociedad. 2018, 19 (2).313-322.
25. Martínez Jaramillo V, Mogollón García ID, Ortiz Henao EJ, Valencia Valencia IC, Clima Organizacional y percepción externa de la calidad de los servicios en la ESE Hospital San Vicente de Paul de Finlandia Quindío [Tesis para optar el grado académico de Título de Especialistas en Administración en Salud]. Colombia: Universidad de Manizales; 2019
26. Orosco RI. Satisfacción laboral en el personal del centro de salud Fortaleza, Ate - 2019. Repos Inst - UCV [Internet]. 2020 [citado 4 de julio de 2021]; Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41887>
27. Palomino JG, Matzumura JP, Gutiérrez H, Zamudio LA. Factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud del área de consulta externa del servicio de ginecobstetricia del hospital nacional docente madre niño San Bartolomé en Lima, Perú. Rev Fed Centroam Obstet Ginecol. 2018;2016(21):53-8. citado 4 de julio de 2021]; Disponible en: <http://www.revistamedica.org/index.php/revcog/article/view/713>
28. Pallares, M., & Dendaluce, I. Motivation and vocational development in their relation to the theories of Super and Maslow viewed from the standpoint of the hypothesis of convergence. REV.PSICOL.GEN.APL. 1973, 28(123-125), 267-269. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0015729635&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=teor%c3%adas+de+la+motivaci%c3%b3n&sid=06e987e4735d49df7a58c0ea30b18817&sot=b&sdt=b&sl=39&s=TITLE-ABS->

KEY%28teor%c3%adas+de+la+motivaci%c3%b3n%29&relpos=3&citeCnt=0&searchTerm=

29. Pedraza, N. El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. Innovar. 2020.

Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85084137534&origin=resultslist&sort=plf->

<f&src=s&st1=clima+laboral&sid=23bdb76dbfc6903d80b50ceff4da58aa&sot=b&sdt=b&sl=28&s=TITLE-ABS->

KEY%28clima+laboral%29&relpos=14&citeCnt=9&searchTerm=

30. Peña, H. & Villón, S. Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific. 2018, 3(7). 177-192.

31. Rizky, M. et al. Does work discipline affected by the working environment and work motivation?. Ekohomika ekonozia. 2021. Disponible en:

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000881410400002>

32. Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. Organizational behavior (2nd ed.). Pearson. 2017.

33. Rublo, D. Teorías sobre la motivación de logro: perspectiva evolutiva. Infancia y aprendizaje. 1984; 7 (26). 14-29. Disponible en:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84972812703&origin=resultslist&sort=plf->

<f&src=s&st1=teor%c3%adas+de+la+motivaci%c3%b3n&sid=06e987e4735d49df7a58c0ea30b18817&sot=b&sdt=b&sl=39&s=TITLE-ABS->

KEY%28teor%c3%adas+de+la+motivaci%c3%b3n%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm=

34. Sánchez I. Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. 2017. Disponible en: [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S156043812017000200009](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S156043812017000200009)
35. Schneider, B., Ehrhart, MG y Macey, WH Clima y cultura organizacional. *Revisión Anual de Psicología*. 2013; 64, 361-388.
36. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 2017; 68. 467-485.
37. Smith, J. y Peters, C. El poder del reconocimiento y las recompensas en la motivación de los empleados. *Revista de Educación en Administración de la Salud*. 2019; 36(2). 135-148.
38. Smith, J. El entorno de trabajo de las enfermeras: Retos actuales y futuros. *J Appl Behav Res*. 2018. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/jabr.12126>
39. Suliman, M & Aljezawi, M. Entorno de trabajo de las enfermeras: indicadores de satisfacción. *J Nurs Manag*. 2018. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/jonm.12577>
40. Toshio et al. Job satisfaction vs. organizational climate: a cross-sectional study of Brazilian nursing personnel. *Rev enferm*. 2021. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85127202440&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=clima+laboral&sid=23bdb76dbfc6903d80b50ceff4da58aa&ot=b&sdt=b&sl=28&s=TITLE-ABS-KEY%28clima+laboral%29&relpos=6&citeCnt=1&searchTerm=>

41. Vásquez Chiroque K. Diagnóstico del clima Organizacional y la calidad de atención al paciente en el Centro de Salud Llama [Tesis para el Título de Licenciado en administración de empresas] Chiclayo, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; 2015.
42. Wang W, Aho AT. Influence of Supervisors' Fairness on Work Climate, Job Satisfaction, Task Performance, and Helping Behavior of Health Workers During COVID-19 Outbreak. *Front Psychol* 2022;13.

## ANEXOS

**ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMA	FORMLACION PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fatiga laboral entre el personal sanitario</li> <li>•Nivel alto de estrés por el incremento en las atenciones y la demanda de pacientes</li> <li>•Carencia de un liderazgo de jefes y directores que acompañe a sus colaboradores</li> <li>•Falta de programas de reconocimientos e incentivos motivacionales</li> <li>•Insatisfacción laboral</li> <li>•Poco o ninguno programas de desarrollo y capacitación--</li> </ul>	<p>¿Cómo las estrategias de motivación mejorarán el clima laboral del personal sanitario del centro de salud de Reque- Chiclayo 2022?</p>	<p>Elaborar estrategias de Motivación mejorará el Clima laboral del personal sanitario del centro de salud de Reque-Chiclayo 2022</p>	<p>¿La estrategia de Motivación mejorará el Clima laboral del personal sanitario del centro de salud de Reque- Chiclayo 2022 ?</p>	<p>1 . CLIMA LABORAL</p> <p>Es la percepción que tienen en su ambiente laboral tomando en cuenta las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; medido con un instrumento de escala ordinal de tipo Likert.</p>	<p>Clima laboral :</p> <p>Escala de opiniones CL-SPC</p> <p>un instrumento de escala ordinal de tipo Likert.</p> <p>A. Autorrealización: “Se puede decir que, es la apreciación del empleado en referencia a las posibilidades que el ambiente organizacional favorezca el desarrollo personal y profesional sujeta a la tarea y con perspectiva de futuro” (Baltazar y Chirinos, 2014 citando a Palma, 2004).</p> <p>B. Involucramiento laboral: “Es la Identificación de los</p>



<p>•Carencia de iniciativa y compromiso por parte de los trabajadores</p>				<p><b>ESTRATEGIAS DE MOTIVACION LABORAL</b></p> <p>Es un conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es incentivar motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales con mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Comprende la mejora continua del desempeño global del personal de salud.</p>	<p>empleados con los valores organizacionales y el compromiso para con el desarrollo de la institución” (Baltazar y Chirinos, 2014 citando a Palma, 2004).</p> <p>C. Supervisión: “La supervisión son las apreciaciones de funcionalidad y significación de los directivos y jefes en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto existan relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Urbina y Monteza, 2014 citando a Palma, 2004).</p> <p>D. Comunicación: Se puede decir que, la comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad,</p>
---	--	--	--	--	--

					<p>claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (Urbina y Monteza, 2014 citando a Palma, 2004).</p> <p>C. Condiciones laborales: “Es el reconocimiento de que la organización provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento 21 de las tareas encomendadas” (Baltazar y Chirinos, 2014 citando a Palma, 2004).</p>
--	--	--	--	--	---

		<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>–Caracterizar epistemológicamente el proceso del clima laboral y su dinámica.</p> <p>–Determinar las tendencias históricas del proceso del clima laboral en salud del personal sanitario</p> <p>–Establecer el nivel Clima laboral del personal sanitario del centro de salud de Reque- Chiclayo 2022</p> <p>–Elaborar la estrategia de Motivación para mejorar el Clima laboral del personal sanitario del centro</p>			
--	--	---	--	--	--

		de salud de Reque-Chiclayo 2022  – Verificar la factibilidad y el valor científico y metodológico de los resultados de la investigación.			
--	--	--	--	--	--

## ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Niveles de rango
Variable 1: CLIMA LABORAL	El clima laboral, según Bonilla (6), es una variable que actúa entre el contexto organizativo y son a aquellas percepciones, emociones, estímulos, conducta que presentan los profesionales sobre los comportamientos organizativos, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en su ambiente laboral.	Es la respuesta expresada del personal en relación al clima laboral, tomando en cuenta las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; medido con un instrumento de escala ordinal de tipo Likert.	<b>Realización personal</b>	Apreciación Trabajador posibilidades medio laboral favorezca desarrollo Personal Profesional Perspectiva	1,6,11,16, 21,26,31, 36,41,46	Nunca (1) Poco (2) Regular o Algo (3) Mucho (4) Siempre (5)	Alto (184-250) Medio
			<b>Involucramiento laboral</b>	Identificación valores organizacional es compromiso cumplimiento	2,7,12,17 22,27,32, 37,42,47		

				desarrollo organización		(117- 183) Bajo (50-116)
			<b>Supervisión</b>	Apreciaciones funcionalidad supervisión actividad laboral relación apoyo orientación tareas desempeño	3,8,13,18, 23,28,33, 38, 42,48	

			<b>Comunicación</b>	Percepción fluidez celeridad claridad coherencia precisión información funcionamiento empresa atención usuarios clientes	4,9,14,19, 24,29,34, 39,44,49		
--	--	--	---------------------	---	-------------------------------------	--	--

			<b>Condiciones laborales</b>	Reconocimiento institución elementos materiales económicos psicosociales cumplimiento tareas	5,10,15,20, 25,30,35, 40,45,50		
--	--	--	------------------------------	---	--------------------------------------	--	--



## ANEXO 3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO

#### CUESTIONARIO

El presente cuestionario es para determinar el Clima laboral en el Centro de Salud De Reque-Chiclayo, Lambayeque. Cabe mencionar que esta investigación tendrá fines estrictamente académicos.

- 1) Sexo:
  - a) Masculino
  - b) Femenino
- 2) Edad:
  - a) De 18 a 25 años
  - b) De 26 a 35 años
  - c) De 36 a 45 años
  - d) De 46 a 55 años
  - e) De 56 años a más
- 3) Hijos:
  - a) Sí
  - b) No
- 4) Turno:
  - a) Día
  - b) Noche

Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con un aspa (X) la que mejor describa su contexto laboral. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1	¿Existen oportunidades de progresar en la institución?					
2	¿Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible?					
3	¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?					
4	¿La organización es una buena opción para alcanzar la calidad vida laboral?					
5	¿Los objetivos del trabajo son retadores?					
6	¿Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse?					
7	¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?					
8	¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?					
9	¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización?					
10	¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?					
11	¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?					
12	¿Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?					
13	¿En la oficina se hacen mejor las cosas cada día?					
14	¿Se siente compromiso con el éxito en la organización?					
15	¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?					
16	¿Los trabajadores están comprometidos con la organización?					
17	¿El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado?					
18	¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?					
19	¿El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?					
20	¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?					
21	¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?					
22	¿Se valora los altos niveles de desempeño?					
23	¿Los supervisores expresan reconocimiento por los logros?					
24	¿Se reconocen los logros en el trabajo?					

25	5 ¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita?					
26	¿La empresa promueve el desarrollo personal?					
27	¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?					
28	¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?					
29	¿El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen?					
30	¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?					
31	¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
32	¿En mi oficina, la información fluye adecuadamente?					
33	¿Existen suficientes canales de comunicación?					
34	¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?					
35	¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?					
36	¿Se conocen los avances en otras áreas de la organización?					
37	¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?					
38	¿Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución?					
39	¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?					
40	¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?					
41	¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?					
42	¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?					
43	¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?					
44	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?					
45	¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones?					
46	¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?					
47	¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo?					

48	¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo?					
49	¿Existe un trato justo en la empresa?					
50	¿Existe buena administración de los recursos?					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Validación de los instrumentos en la muestra del personal de enfermería para evaluar la validez del instrumento se utilizó la validez de contenido, la cual resulta de correlacionar cada ítem con la dimensión a la cual pertenecen.

### 1.1. Validez del instrumento que mide de Clima laboral

Los resultados de la Tabla 1, dejan en claro que con excepción del ítem 1, 29, el resto de correlaciones son significativas, lo que indica que en general, el instrumento es válido, aunque hay tres ítems, que no guardan mucha relación con su dimensión.

#### *Correlaciones Ítem-Test del instrumento de Clima laboral*

Ítems	Correlación
C1	0,100
C2	,889(**)
C3	,704(**)
C4	,885(**)
C5	,236(**)
C6	,931(**)
C7	,855(**)
C8	,821(**)
C9	,258(**)
C10	,638(**)
C11	,548(**)
C12	,496(**)
C13	,339(**)
C14	,894(**)
C15	,926(**)
C16	,874(**)
C17	,506(**)
C18	,864(**)
C19	,902(**)
C20	,936(**)
C21	,601(**)
C22	,913(**)
C23	,910(**)
C24	,952(**)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Correlaciones Ítem-Test del instrumento de Clima laboral*

Ítems	Correlación
C25	,279(**)
C26	,379(**)
C27	,549(**)
C28	,661(**)
C29	0,164
C30	,706(**)
C31	,863(**)
C32	,244(**)
C33	,931(**)
C34	,855(**)
C35	,821(**)
C36	,353(**)
C37	,891(**)
C38	,919(**)
C39	,724(**)
C40	,252(**)
C41	,535(**)
C42	,544(**)
C43	,563(**)
C44	,506(**)
C45	,864(**)
C46	,902(**)
C47	,936(**)
C48	,597(**)
C49	,913(**)
C50	,902(**)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## ANEXO 5. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para corroborar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran a continuación:

### CLIMA LABORAL

DIMENSIONES	Cronbach's Alpha	N of Items
Autorrealización	,824	10
Involucramiento Laboral	,829	10
Supervisión	,821	10
Comunicación	,834	10
Condiciones Laborales	,838	10
Clima laboral	,968	50

Se observa coeficientes superiores a 0.8, lo cual indica que el instrumento es confiable para recabar información sobre el clima laboral.

## ANEXO 6: CARTA DE AUTORIZACIÓN

### CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Chiclayo, febrero de 2022

Sr.

Director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Señor de Sipán  
S.A.C

**AUTORIZA:** Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado “Estrategias de motivación para mejorar el clima laboral del personal sanitario del Centro de Salud de Reque – Chiclayo”

Por el presente, el que suscribe, Director del Centro de Salud de Reque, AUTORIZO a la estudiante Chavez Cruzado Milagros Lyzet, identificada con DNI N° 47246593, estudiante del Programa de Estudios de Maestría en Gerencia en Servicios de Salud de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, y autor del trabajo de investigación denominado “**Estrategias de motivación para mejorar el clima laboral del personal sanitario del Centro de Salud de Reque – Chiclayo**”, a la aplicación de un cuestionario a 44 personal sanitario del centro de salud de Reque - Chiclayo, del periodo 2022.

Atentamente.

  
.....  
*Juan Carlos Quispe Dávila*  
MÉDICO CIRUJANO  
C.M.F. 38272



**ANEXO 7.**

# **APORTE DE INVESTIGACIÓN**

# **“PROGRAMA DE MOTIVACION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL SANITARIO DEL CENTRO DE SALUD DE REQUE-CHICLAYO 2022”**

## **I. Datos Informativos**

- Institución: Centro De Salud De Reque - Chiclayo
- Áreas de Desarrollo: Personal Sanitario
- Duración: 3 Meses
- Número de trabajadores: 44
- Responsables: Milagros Chávez Cruzado

## **II. Presentación**

El presente programa de motivación busca ser una herramienta de gestión que permita la mejora del clima laboral por ende el mejor despliegue del desempeño laboral del centro de salud De Reque-Chiclayo, logrando así mejorar las labores de cada uno de ellos, lo cual permitirá el logro de los objetivos planteados por la institución en beneficio de la misma y sus colaboradores.

“El proceso de la motivación laboral se inicia con la identificación de una necesidad que se desea satisfacer el colaborador en la empresa, la cual crea o genera una profunda tensión (deseo de obtener un objeto, alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento o incentivo) que a su vez emula a la persona a realizar una serie de acciones y ha encontrar con aquello que se anhela”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

### **2.1. Fundamentación**

El clima laboral desfavorable en el centro de Salud De Reque-Chiclayo, se ve reflejado por el limitado y decreciente identificación y compromiso, como bajo nivel de realización personal, involucramiento laboral, capacidad para manejar la Supervisión, pobre capacidad para la

comunicación y aceptación de las Condiciones laborales. de su personal sanitario. Esta situación se ha podido corroborar mediante el uso de instrumento diagnóstico de clima laboral a través de recolección de datos los cuales han sido aplicados en la presente investigación.

Según los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos podemos resaltar el obtenido en el cuestionario aplicado, en donde el 60.0 % que equivale a la categoría de clima Desfavorable en los trabajadores.

La razón de ser el presente programa de motivación es la de mejorar el clima laboral por ende la muestra de la institución en investigación.

## **2.2. Justificación del Programa**

Conforme a los datos encontrados en el diagnóstico a nivel del instrumento y entrevista con los líderes de opinión realizado a la Institución se ha considerado necesario e importante implementar un programa de motivación, destinado a la mejorar el ambiente como clima laboral del personal sanitario de esta institución, logrando así mejorar su nivel de compromiso e identificación, alineándose a los objetivos de la institución, generando nuevas soluciones a los problemas, orientación de servicio a los pacientes alcanzando la productividad deseada, generando soluciones eficientes

## **2.3. Importancia del Programa Motivacional y Beneficios**

La importancia del presente programa radica en la necesidad que tienen diferentes empresas e instituciones en el sector educativo de motivar a su personal con el fin de obtener un buen clima laboral y por ende su mayor performance en las funciones y objetivos propuestos, buscando así la mejora del nivel educativo de la institución. Es importante la prioridad que se le debe dar a la aplicación de este tipo de programas, los cuales si bien es cierto generan una inversión por parte de quien los desarrolla, pero se debe de evaluar los beneficios que esta aplicación generara en el bienestar de la organización como de quienes la conforman.

La aplicación y desarrollo correcto del presente programa de motivación permitirá a los docentes de esta institución los siguientes beneficios:

Mejora de las relaciones entre compañeros de trabajo, mejora del desempeño laboral de cada docente haciendo que sus actividades se realicen de manera efectiva, entre otras.

#### **2.4. Alcance del programa**

El presente programa está dirigido al personal del centro de salud De Reque – Chiclayo.

#### **2.5. Objetivos del programa**

##### **2.5.1. Objetivo general**

Mejorar el desempeño laboral del centro de salud De Reque – Chiclayo, mediante la aplicación de talleres que permitan lograr mejorar su performance dentro de su institución.

##### **2.5.2. Objetivos específicos**

- Mejorar las condiciones laborales que actualmente tienen los docentes de la institución en estudio.
- Incentivar al personal docente a que pueda identificar y generar oportunidades de mejora dentro de su institución.
- Brindar herramientas adecuadas al personal docente para mejorar su desempeño en la institución.

#### **2.6. Antecedentes del Programa**

Según la información recabada, no existe precedente alguno de la aplicación de un programa de motivación laboral a programa está dirigido al personal del centro de salud De Reque – Chiclayo, siendo este programa el primero a desarrollarse dentro de la institución, la cual servirá como base principal y referente para el inicio de la aplicación de programas motivacionales frecuentes y programados a lo largo de 4 meses.

#### **2.7. Lineamientos generales del programa**

- En la aplicación del presente programa, se deben de considerar y tomar en cuenta ciertos lineamientos para su ejecución los cuales serán considerados claves para el éxito del mismo.
- Es necesario el compromiso e involucramiento de todo el equipo para el buen desarrollo e implantar, ejecutar y controlar el presente programa.
- La actitud a participar por parte de los colaboradores debe de ser una actitud activa, además de prestar al cambio acorde con los temas desarrollados en el programa.
- Debe de existir un seguimiento y reforzamiento continuo por parte de la institución, con el fin de controlar el desarrollo del mismo, generando un intercambio de estímulo en favor de los colaboradores que generan cambios positivos en su desempeño laboral.
- La apertura a la adquisición de nuevos conocimientos de cada participante es importante para los fines del programa.

## **2.8. Estructura de la propuesta**

El presente programa de estructura en base a las siguientes fases.

- a) Primera fase: Sensibilización Dar a conocer a los directivos de la de institución, el contenido del a estrategia y la descripción del programa de motivación, indicando los temas a tratar, dinámicas y políticas a considerar en mejora de las condiciones laborales de los colaboradores de la institución, una vez aceptado se hace propia del conocimiento del personal sanitario con quienes se procederá al desarrollo de la propuesta.
- b) Segunda Fase: Implantación de la estrategia del programa de motivación laboral para mejorar el clima laboral y el ambiente de trabajo en el personal sanitario
- c) Tercera Fase: Desarrollo y acompañamiento de las acciones propias del programa de la motivación .

d) Cuarta Fase: Control a través de escala de chequeo elaborado por la investigadora, el cual será aplicado al personal sanitario para validar la eficacia y eficiencia.

Lineamiento del programa de Motivación a través de talleres y estrategias de aplicación.

## TALLER 01: FORTALECIENDO NUESTRAS CONDICIONES DE TRABAJO.

### Objetivos del taller

Generar conciencia en cada uno de los participantes de un listado de consideraciones de cómo se podría mejorar las condiciones laborales, sus relaciones tanto en el ambiente de trabajo como en el clima laboral con sus jefes, compañeros de área y equipos de trabajo.

Indicador de logro:

Establecimiento de soluciones para mejorar su ambiente y de condiciones y calidad debida y relaciones en el trabajo.

**Duración: Esta sesión será 1 vez semanal – (4 veces) 120 minutos**

### SESIÓN 001 – TEMA DEL TALLER I

ACTIVIDADES 001	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>El responsable se presenta A través de la técnica de rompe hielo hace que cada participante salude y se presente Se explica el propósito de los talleres los temas a tratar, mencionando el indicador del logro y objetivos del taller. ( <b>Como elevar la Motivación laboral</b> ).</p> <p>Se presenta una dinámica a través del PPT con la pregunta:</p> <p>¿Influye o determina las condiciones de trabajo en nuestra área para mejorar el clima la laboral?. Esta pregunta es resuelta mediante la siguiente dinámica:</p> <p>LA DINAMICA: Se pide a los participantes, que en círculo dándose la mano generen una palabra que sea la que mejore las condiciones laborales ...lo escribe en un papel y lo pega en la pared</p> <p><b>(Saberes previos).</b></p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES Y VIDEO</p>	<p>20 minutos</p>

<p>Se incentiva a los participantes que una vez resuelta la interrogante, a contestar la pregunta</p> <p>¿Cómo mejorará las condiciones de trabajo en el ambiente de trabajo?</p> <p>Una vez identificadas sus respuestas se genera la siguiente pregunta dinámica:</p> <p>Ahora les pedimos que verifiquen cuáles son las que están en listado en común son iguales y las agrupamos, las ordenamos de la más importante a la menos importante y como cada colaborador trabajaría en la institución colaborar a la mejora de las condiciones de trabajo</p> <p>Finalmente se invita para las conclusiones: Se toma 5 del listado y se practicarán en sus áreas precisa, junto con los procesos a seguir para lograr su desarrollo.</p>		
--	--	--

<b>ACTIVIDADES 002</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
<p>El Coach experto o facilitador, da instrucciones a cada participante sobre el tema:</p> <p><i>“Como mantener un buen clima dentro del ambiente laboral”</i></p> <p>Los reunimos en grupos de 5 o 6 participantes, se abrazan uno por uno y se van diciendo de manera sincera que valor los hace sentir feliz en el trabajo: Ejemplo soy feliz cuando somos amables, soy feliz cuando nos escuchamos, soy feliz cuando me reconocen mi trabajo etc</p> <p>Terminada la exposición se inicia la ronda de debates para determinar que nos hace feliz y no practicamos en el ambiente de trabajo</p> <p>Se proyecta el video: <i>Google: El mejor lugar</i></p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES Y VIDEO</p>	<p>60 minutos</p>



<p><i>de trabajo</i></p> <p>El Coach acompaña y refuerza aspectos claves del tema, precisa que debemos hacer para lograrlo por grupo y damos conclusiones</p>		
---	--	--

Fuente: elaboración de la investigadora

<b>ACTIVIDADES 003 FINAL</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
<p>El coach experto reúne en círculo y cada uno que expresa que recata o aprendió en la experiencia, uno a uno y se realiza un comentario a los participantes, sobre lo que aprendieron, como aprendieron y que dificultades tuvieron.</p> <p>Finalmente, a través de un acta (papelote) Firman el acta de acuerdo que lo practicarán 4 semanas</p> <p><b>(Metacognición)</b></p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES Y VIDEO</p>	<p>20 minutos</p>

## Taller 02: CONOCIENDO COMO ME COMPROMETO EN PRACTICAR LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA

### Objetivos del taller:

Fortalecer la práctica diaria de las políticas de la institución, identificando el compromiso y el cumplimiento.

### Indicador de logro:

Se identifica, involucra y compromete sobre la practica de las políticas que rigen la institución generando la mejora del clima y relaciones en la organización

**Duración:** 100 minutos

### SESIÓN 002 – TEMA DEL TALLER II

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS MATERIALES Y	TIEMPO
<p>Se presenta el coach y los participantes inicia la presentación el taller, retroalimentando el tema anterior y validando la aplicación al contexto laboral, se introduce en el nuevo tema explicando los temas de la sesión, mencionando el propósito y el indicador del logro como objetivos del taller. <b>(Motivación laboral).</b></p> <p>Se presenta una diapositiva con la pregunta:</p> <p>¿Cuál es la primera palabra que se viene a la cabeza cuando decimos “políticas de la empresa” ?</p> <p>¿Cuáles son la política que practica la empresa?</p> <p>Lo mismo se pide que escriban en un papel Separando las que se practican y no practican Y lo que le molesta o no molesta</p> <p>DINAMICA:</p> <p>Si fuera de viaje a la luna del listado cual se llevarían de estas políticas y cuales dejarían ? Porque</p> <p>Puede hacerse oralmente o escribiéndola</p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES Y VIDEO</p>	<p>30 minutos</p>

Finalmente, de manera ordenada discuten cuales son las políticas que mejoran o no el logro de la organización y favorecen el clima laboral. ¿Cuáles son las principales políticas que rigen mi centro laboral?		
--	--	--

ACTIVIDADES II	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>El Coach entrega a los participantes un manual pequeño donde se incluye las políticas que rigen al centro de salud</p> <p>Se forma grupos de 5 o 6 se les pide que ponga como (+) y (-) para identificar las que se practican o no y validar cual favorece a la organización, opinión y aportes que sugieran para mejorarlas.</p> <p>Terminada la tarea se solicita la ronda de preguntas y propuestas tanto por el colaborador y validando por el coach</p> <p>Se proyecta el video:</p> <p><i>Políticas empresariales en organizaciones modernas</i></p> <p>El participante refuerza los aspectos claves del tema, presentando la dinámica del test de colores donde cada uno escoge un color y una política</p> <p>El participante expresa su punto de vista y la mejora sobre las políticas de la empresa.</p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES YVIDEO</p>	<p>60 minutos</p>

ACTIVIDADES III	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los participantes deberán dibujarán un tipo de animal relacionándolo asociado con la política de la empresa sobre que aprendieron, como aprendieron y que dificultades tuvieron durante el desarrollo de la clase.</p> <p><b>Discutir al final sobre cada dibujo y la</b></p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES YVIDEO</p>	<p>20 minutos</p>

<b>asociación</b>		
-------------------	--	--

*Fuente: Elaboración de la investigadora*

### Taller 03: Relaciones interpersonales

#### Objetivos del taller:

MEJORAR LOS VINCULOS, RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS COLABORADORES, COMPAÑEROS Y SUS DIRECTIVOS

#### Indicador de logro:

Favorecer las buenas relaciones interpersonales en el trabajo generando cohesión y buen clima

**Duración:** 120 minutos

### SESIÓN 003 – TEMA DEL TALLER

III

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>El Coach realiza la retroalimentación de la sesión anterior, después entrega a los participantes un manual pequeño donde se incluye las políticas que rigen al centro de salud</p> <p>Se comienza con la presentación del taller, mediante la descripción de los temas a tratar, mencionando el indicador del logro y objetivos del taller. <b>(Motivación laboral )</b>.</p> <p>Se presenta una diapositiva con la pregunta:</p> <p>¿Qué es para mi las relaciones humana?</p> <p>¿ Cómo es la comunicación efectiva en la empresa?</p> <p>¿ Cómo son las relaciones con sus jefes y sus compañeros ?</p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES YVIDEO</p>	<p>20 minutos</p>

<p>estas preguntas son resueltas mediante la siguiente dinámica:</p> <p>DINAMICA:</p> <p>A través de la dinámica“Semáforo” en donde se forman equipos de trabajo de manera aleatoria utilizando esta dinámica.</p> <p>Rojo ( pare ) verde (pase ) amarillo (bloqueo)</p>		
--	--	--

Fuente: Elaboración de la investigadora

<p>Se incentiva a los participantes que una vez resuelta la actividad puedan contestar las siguientes preguntas:</p> <p>¿Tengo la actitud positiva para trabajar en equipo con mis compañeros de trabajo?</p> <p>¿Mi forma de expresarme permite que establezca una comunicación efectiva en mi institución?</p> <p>Producto de la lluvia de ideas se anota las respuestas permitiendo identificar aquella que describa lo que es una relación interpersonal permitiéndonos pasar a la siguiente pregunta</p> <p>¿Qué debo fortalecer para establecer mejores relaciones interpersonales en mi institución?</p>		
<p><b>ACTIVIDADES II</b></p>	<p><b>MEDIOS Y MATERIALES</b></p>	<p><b>TIEMPO</b></p>
<p>El facilitador, entrega a los participantes materiales para realizar la dinámica arman 5 cuadrantes en equipos de trabajo en un tiempo mínimo de 8 minutos.</p> <p>Luego de ellos en equipos de 5 participantes, se realiza el análisis de la actividad se les solicita su apreciación del desarrollo del mismo, evidenciando si trabajan mejor a nivel personal o en grupo</p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES YVIDEO</p>	<p>60 minutos</p>

<p>Se solicitan a los participantes que analicen como las relaciones interpersonales en el trabajo pueden mejorar su desempeño laboral.</p> <p>Las preguntas de análisis del tema</p> <p>Se proyecta el video:</p> <p><i>inteligencia emocional y Relaciones interpersonales</i></p> <p>El coach refuerza aspectos claves del tema, se presenta un caso para aplicar lo aprendido las nuevas situaciones en una empresa</p>		
<p><b>ACTIVIDADES III</b></p>	<p><b>MEDIOS Y MATERIALES</b></p>	<p><b>TIEMPO</b></p>
<p>El coach estimula a los participantes para hablar sobre lo que aprendieron, como aprendieron y que dificultades tuvieron durante el desarrollo de la sesión</p> <p>.</p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES YVIDEO</p>	<p>20 minutos</p>

## Taller 04: Línea de carrera, logro de objetivos y Crecimiento personal

### Objetivos del taller:

GENERAR CONCIENCIA DEL LOGRO PROFESIONAL, OBJETIVOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN, SU LÍNEA DE CARRERA Y CRECIMIENTO PERSONAL EN EL LOGRO DE LOS MISMOS.

### Indicador de logro:

Fortalecer el conocimiento y recursos personales en el logro de objetivos incrementando su volumen de trabajo y productividad.

**Duración:** 90 minutos

### SESIÓN 004 – TEMA DEL TALLER IV

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se presenta el coach y retroalimentando el tema anterior y validando la aplicación al contexto laboral, se introduce en el nuevo tema explicando los temas de la sesión, mencionando el propósito y el indicador del logro como objetivos del taller. <b>(Motivación laboral)</b>.</p> <p>Se presenta una diapositiva con la pregunta:</p> <p>¿Cómo miras el futuro?</p> <p>¿Cómo te ves en la empresa dentro de 5 años</p> <p>¿Cuál es el tu objetivo profesional ?</p> <p>¿Qué es el crecimiento personal?</p> <p>DINAMICA:</p> <p>Se solicita a cada uno y responda en una hoja y formando parejas donde cada persona toca el hombro de su compañero y lee su hoja y viceversa el compañero lee el ajeno.</p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES Y VIDEO</p>	<p>20 minutos</p>



<p>Se incentiva a los participantes</p> <p>¿Cómo se sienten en las organización y si han logrado su crecimiento personal?</p> <p>¿ Siente que sus capacidades y habilidades se estimulan en el logro de tus objetivos de mi institución?</p> <p>Una vez identificada sus respuestas se genera la siguiente pregunta dinámica:</p> <p>¿He logrado cumplir las metas y objetivos o línea de carrera en su institución?</p>		
<b>ACTIVIDADES DE PROCESO</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
<p>El coach entrega a los participantes una guía sobre :</p> <p>“el plan de crecimiento personal, profesional y laborar</p> <p>Reunir en grupo de 5 participantes, discusión como lograr metas</p> <p>Se inicia la ronda de preguntas y debates del tema en base a preguntas propuestas tanto por el coach como por los participantes.</p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES YVIDEO</p>	<p>60 minutos</p>

*Fuente elaboración investigadora*

<p>Se proyecta el video:</p> <p>¿ Tus Sueños profesionales el aquí ,el ahora ?</p> <p>El coach estimula a participantes presentando la dinámica de los “Aviones de papel”, donde cada uno de los integrantes utilizando papeles diseña o elabora la máxima cantidad de aviones en grupo</p>		
<b>ACTIVIDADES FINALES</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
<p>Finalmente se estimula a los participantes y se realiza un comentario, sobre que aprendieron, como aprendieron y que dificultades tuvieron durante el desarrollo de la clase.</p> <p>Además plantean en un papelote el cual será colocado en cada área de su institución, donde indican el compromiso que ellos tienen en contribuir en su desarrollo y crecimiento personal y a la vez en el logro de los objetivos planteados por su institución.</p>	<p>PPT, SEPARATA, PIZARRA, PLUMONES Y VIDEO</p>	<p>20 minutos</p>

## **Estrategias para diseñar adicionalmente el implementar en la organización centro de salud De Reque-Chiclayo 2022**

Dentro de las estrategias a utilizar por para mejorar el clima laboral en la organización centro de salud De Reque - Chiclayo, donde se han considerado lassiguientes:

- **Estrategias para desarrollar:** Remuneración y seguridad  
Estudiar la banda salarial y la valoración de puesto de cada colaborador para homologar o establecer la equidad de salario, buscando siempre su calidad y bienestar, estableciendo remuneraciones higiénicas competitivas en el mercado del sector.
- **Estabilidad en la contratación:**  
La falta de estabilidad genera estrés y malestar en los empleados, pone en peligro su equilibrio personal y familiar, la empresa debe analizar la evaluación de desempeño y establecer un contrato mínimo de 1 año con cláusula incluida de renovación en la medida de logros de metas y objetivos.
- **Escala salarial acorde con el mercado:** El importe de las remuneraciones de los docentes será constantemente monitoreado con el fin de que este se encuentre dentro del nivel del mercado, la rama de actividad y dentro de la escala de remuneraciones prevista por la institución.
- **Estrategias para desarrollar:**  
Reconocimiento público por metas cumplidas y establecimiento de bonos
- **Otorgamiento de incentivos:**  
Valorar y otorgar incentivos o estímulos a cada colaborador destacados, por KPI e indicadores de rendimiento la cual æ

realizará mediante una evaluación mensual y/o semestral y anual. .

- **Reconocimiento laboral:** Se brindará reconocimiento al empleado que haya cumplido de manera efectiva las metas propuestas por la institución, el cual recibirá un reconocimiento mediante la emisión y entrega de una Resolución Directorial, con la finalidad que este sea considerado en su legajo y le pueda servir como parte de su currículum y así pueda acceder a plazas de nombramiento en instituciones del estado.
- Estrategias para desarrollar:

Responsabilidad en el cumplimiento de las labores y proyecto consolidados en la empresa, reconociendo su trabajo con certificados, capacitaciones, días libres o proyectos nuevos.

- **Reconocimiento a la puntualidad:**

La asistencia al 100% y la puntualidad en el servidor de salud es vital, el reforzamiento de la buena práctica y el establecimiento de una política de crecimiento dentro de la empresa por horas extras trabajadas, realizando bonos, sorteos de obsequios y vales de consumo entre los empleados más puntuales, además de felicitarlos públicamente con sus compañeros exhibiendo en la página y lugar de alto tránsito como el "Empleado más puntual del servicio".