



FACULTAD DE ADMINISTRACION

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN
INTRINSECA EN LOS MÉDICOS DE LA CLINICA LAS AMERICAS – CIRLAP

E.I.R.L. LIMA 2021-2022

Línea de investigación:
Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración de Empresas

Autor

Armas Santos, Demetrio

Asesor

Montero Chepe, Jorge Enrique

ORCID: 0000-0001-6810-4031

Jurado

Ponce Veneros, Manuel Santos

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Agüero Arias, Tito Armando

Lima - Perú

2025



RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACION INTRINSECA EN LOS MÉDICOS DE LA CLINICA LAS AMERICAS – CIRLAP E.I.R.L. LIMA 2021-2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

30%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

3%

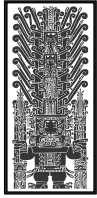
PUBLICACIONES

17%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal	12%
	Trabajo del estudiante	
2	bibliotecas.unsa.edu.pe	6%
	Fuente de Internet	
3	www.coursehero.com	2%
	Fuente de Internet	
4	www.unfv.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.unfv.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to uncedu	<1%
	Trabajo del estudiante	
8	hdl.handle.net	<1%
	Fuente de Internet	
9	repositorio.ucsm.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
10	repositorio.continental.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
11	repositorio.uladech.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN
INTRINSECA EN LOS MÉDICOS DE LA CLINICA LAS AMERICAS – CIRLAP**

E.I.R.L. LIMA 2021-2022

Línea de Investigación: Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en

Administración de Empresas

Autor:

Armas Santos, Demetrio

Asesor:

Montero Chepe, Jorge Enrique

Código Orcid: 0000-0001-6810-4031

Jurado:

Ponce Veneros, Manuel Santos

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Agüero Arias, Tito Armando

Lima - Perú

2025

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y darme la fortaleza para perseverar en cada paso de este camino. Y, especialmente, a mi familia que ha creído en mí y me ha impulsado a continuar. A todos ustedes, esta meta alcanzada también es suya.

Agradecimiento

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por darme la salud, fortaleza y perseverancia para completar esta etapa de mi vida y agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron al desarrollo de esta investigación. Su apoyo y confianza han sido esenciales para alcanzar este logro.

ÍNDICE

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del Problema y formulación del problema	1
1.2. Antecedentes	3
1.3. Objetivos	8
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	8
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	8
1.4. Justificación	8
1.5. Hipótesis	9
II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Bases Teóricas sobre el tema de investigación.....	11
Teoría de McClelland	32
Factores motivacionales de Frederick Herzberg	33
Teoría de las Expectativas	34
III. MÉTODO	54
3.1. Tipo de Investigación.....	54
3.2. <i>Ámbito Temporal y Espacial</i>	54
3.3. Variables.....	54
3.4. Población y Muestra:	55
3.5. Instrumentos:.....	56
3.6. Procedimientos	56
3.7. Análisis de Datos.....	56
3.8. Consideraciones Éticas	56

IV. RESULTADOS	57
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	69
VI. CONCLUSIONES	72
VII. RECOMENDACIONES	74
VIII. REFERENCIAS	76
IX. ANEXOS	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Prueba de normalidad de la variable Clima Organizacional y sus indicadores	57
Tabla 2 Medidas descriptivas de la variable Clima Organizacional y sus indicadores	58
Tabla 3 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la Clima Organizacional	59
Tabla 4 Prueba de normalidad de la variable Motivación intrínseca y sus dimensiones	60
Tabla 5 Medidas descriptivas de la variable Motivación intrínseca y dimensiones	61
Tabla 6 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la motivación intrínseca	62
Tabla 7 Medida de correlación entre el Clima Organizacional y la motivación intrínseca	63
Tabla 8 Medida de correlación entre el indicador Relaciones interpersonales y la motivación intrínseca	64
Tabla 9 Medida de correlación entre el indicador Valores colectivos y la motivación intrínseca	65
Tabla 10 Medida de correlación entre el indicador Disponibilidad de servicio y la motivación intrínseca	65
Tabla 11 Medida de correlación entre el indicador Estabilidad y la motivación intrínseca ...	66
Tabla 12 Medida de correlación entre el indicador Retribución y la motivación intrínseca .	66
Tabla 13 Medida de correlación entre el indicador Sentido de pertenencia y la motivación intrínseca	67
Tabla 14 Medida de correlación entre el indicador Estilo de dirección y la motivación intrínseca	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la Clima Organizacional	60
Figura 2 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la motivación intrínseca	63

RESUMEN

El propósito principal de este estudio fue examinar la conexión entre el ambiente laboral y la motivación inherente en los médicos de la Clínica Las Américas – CIRLAP E.I.R.L. en Lima durante el periodo 2021-2022. Basándose en la idea de que un ambiente de trabajo positivo puede impactar de manera positiva en el bienestar y la dedicación de los empleados, la investigación se centró en analizar cómo las percepciones del ambiente organizacional, en elementos como el respaldo, la comunicación y el reconocimiento, influyen en la motivación inherente de los médicos. Con una estructura descriptiva y correlacional y una perspectiva cualitativa, se emplearon la Escala de Clima Laboral (CLSPC) de Palma y la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS), adaptadas al ámbito sanitario. Los resultados indicaron una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y la motivación intrínseca, destacándose especialmente los indicadores relacionados con las relaciones interpersonales y la estabilidad en el empleo. Los médicos que percibieron un entorno de apoyo y reconocimiento exhibieron niveles elevados de motivación intrínseca, lo que subraya la relevancia de estos factores en contextos de alta exigencia. Estos hallazgos enfatizan la importancia de optimizar el clima organizacional como una estrategia para potenciar el rendimiento y el bienestar de los profesionales de la salud. La investigación aporta una base sólida para futuras mejoras en la gestión organizacional del sector sanitario, fomentando entornos laborales más satisfactorios y eficientes.

Palabras clave: Clima organizacional, motivación intrínseca, personal de salud, sector salud, desempeño laboral

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between organizational climate and intrinsic motivation among healthcare professionals at Clinical Las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022. Based on the premise that a positive work environment can influence employees' well-being and commitment, the study focuses on evaluating how perceptions of organizational climate, in terms of support, communication, and recognition, impact the intrinsic motivation of healthcare professionals. Using a descriptive correlational design and a qualitative approach, this research employed the Palma Work Climate Scale (CLSPC) and the Work Motivation Scale (R-MAWS), adapted to the healthcare context. The results revealed a significant positive correlation between organizational climate and intrinsic motivation, especially in the indicators such as interpersonal relationships and job stability. Physicians who perceived a supportive and appreciative environment exhibited high levels of intrinsic motivation, reinforcing the importance of these factors in high-pressure contexts. These findings highlight the need to strengthen organizational climate as a strategy to enhance performance and the well-being of healthcare professionals. The research provides a foundation for future improvements in organizational management within the healthcare sector, promoting more satisfying and productive work environments.

Keywords: Organizational climate, intrinsic motivation, healthcare personnel, healthcare sector.

I. INTRODUCCIÓN

La motivación es el motor principal de cada persona, y a lo largo de su desarrollo, cada acción humana está impulsada por razones individuales y personales. Este fenómeno también se observa en el entorno laboral, donde los logros de los empleados dependen de las motivaciones que se les inculcan o refuerzan por parte de los administradores. La motivación laboral es crucial para el crecimiento profesional; si se gestiona adecuadamente, puede resultar en un alto nivel de identificación con la empresa, sin importar su sector, ya sea industrial, financiero, de atención al cliente, educativo o sin fines de lucro.

En este sentido, la investigación tiene como objetivo verificar la relación existente entre el clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica Las Américas – CIRLAP E.I.R.L., Lima, durante el periodo 2021-2022.

1.1. Descripción del Problema y formulación del problema

1.1.1. Descripción del problema

El factor humano es esencial en cualquier organización, ya sea pública o privada. Su correcto desarrollo y gestión afectan directamente el rendimiento y el logro de los objetivos. Por lo tanto, los administradores deben atender de manera justa las necesidades de los empleados, ya que el ambiente laboral que se crea impacta en la productividad y el bienestar de todos. (Rodríguez, 2004).

Las organizaciones están formadas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común. Según Chiavenato (2017), el compromiso del personal y el clima organizacional son cruciales para lograr los objetivos estratégicos. La manera en que los empleados perciben su entorno laboral puede influir en su rendimiento y satisfacción. Por ello, es esencial que las empresas implementen estrategias que refuercen la relación con sus colaboradores, creando un ambiente de trabajo que fomente la eficiencia y la estabilidad laboral.

La gestión del talento humano debe ir más allá de una visión mecanicista que reduce a los empleados a meros ejecutores de tareas, reconociendo su rol como actores clave en el desarrollo de la organización. Comprender cómo perciben su entorno laboral ayuda a identificar factores que influyen en su desempeño y motivación. Un clima organizacional adecuado crea espacios de trabajo propicios para que los empleados desarrollen su potencial y se comprometan con los objetivos de la institución. Promover condiciones laborales óptimas no solo mejora la satisfacción y el sentido de pertenencia del personal, sino que también impulsa la competitividad y el crecimiento de la organización.

El comportamiento de los líderes de una empresa está relacionado con la cultura organizacional y la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral. La literatura indica que un entorno bien estructurado y gestionado optimiza los recursos y ayuda a alcanzar metas con eficiencia y calidad (Ganga et al., 2016). Sin embargo, la falta de motivación entre los empleados puede perjudicar su rendimiento, afectando el ambiente laboral y la productividad general de la empresa. Identificar estos factores es esencial para desarrollar estrategias que mantengan niveles adecuados de satisfacción laboral y eviten efectos negativos en el desempeño organizacional.

Desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación, la motivación se clasifica en dos categorías principales: intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca está relacionada con el interés y la satisfacción personal al realizar una actividad, mientras que la motivación extrínseca depende de factores externos, como incentivos o reconocimiento (Álvarez, 2021). La literatura muestra que la motivación intrínseca está vinculada a un mayor compromiso y rendimiento, ya que se basa en la autodeterminación y la autonomía en la toma de decisiones en el entorno laboral.

1.1.2. Formulación del Problema

- *Problema General:*

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022?

- Problemas Específicos:

¿Cuál es el nivel del clima organizacional en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022?

¿Cómo es la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022?

¿Cuál es la relación entre los indicadores del clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022?

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes Internacionales

Del Ángel et al. (2020), en su ensayo titulado "Clima organizacional y satisfacción laboral en empleados de la salud", analizaron la relación entre el ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo en una institución médica en México. Utilizando un diseño transversal y un enfoque correlacional con 182 empleados, aplicaron escalas para evaluar aspectos del ambiente laboral y factores de satisfacción. Los resultados revelaron una correlación moderadamente significativa entre ambos, lo que sugiere que una percepción más positiva del ambiente organizacional está asociada con un aumento en la satisfacción de los empleados. En conclusión, este estudio destaca la importancia del ambiente laboral para el bienestar y la satisfacción del personal sanitario.

Guerrero y López (2020), en su tesis "Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional en 2019", se propuso analizar el estado actual del clima laboral en dicha institución y identificar los niveles de motivación para alcanzar objetivos, así como la forma en que el clima laboral influye en esa

motivación. La investigación utilizó un diseño no experimental, transaccional y correlacional, analizando dos variables a través de un modelo de regresión simple con el programa estadístico SPSS*25. Los resultados mostraron que el puntaje general del clima laboral y siete de las ocho dimensiones analizadas no influyen en la motivación de logro. Como contribución, se destaca que en Ecuador no se habían realizado estudios previos sobre la relación entre el clima laboral y la teoría de la motivación de McClelland, convirtiendo este trabajo en un punto de partida para futuras investigaciones en diversas empresas del país.

Mogrovejo (2020), en su tesis “Clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor”, se investigó el impacto del clima organizacional en la motivación del personal de dicho hospital. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo transversal, con componentes descriptivos y correlacionales. Se utilizó una encuesta para recopilar datos de 218 empleados. Los resultados revelaron que existía una infraestructura insuficiente para llevar a cabo las actividades correctamente, además de un soporte inadecuado por parte de los superiores y un entorno laboral no propicio. Sin embargo, se encontró una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y la motivación, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.937 y un nivel de significancia de 0.000.

Como parte de la propuesta, se incluyeron diversas actividades para mejorar el entorno laboral y reforzar la motivación de los colaboradores, contribuyendo así al bienestar organizacional. Estas actividades incluían el reconocimiento al empleado del mes con diplomas, sesiones de bailoterapia en la playa y celebraciones de cumpleaños del personal.

García et al. (2020), en su estudio titulado "Engagement, trabajo en equipo y clima de seguridad: un análisis multinivel en el sector hospitalario," el objetivo principal fue evaluar la relación entre el ambiente de seguridad y el compromiso laboral del personal sanitario. Utilizando un diseño multinivel, se analizó cómo las percepciones colectivas del entorno de

seguridad en los equipos afectan el compromiso individual de los trabajadores. Los resultados indicaron que un ambiente de seguridad positivo en el equipo está significativamente relacionado con un aumento en el compromiso de los trabajadores de la salud, resaltando la importancia de fomentar espacios de trabajo seguros para mejorar la motivación y el rendimiento del personal. Se concluye que existe una conexión positiva entre el bienestar común y el desempeño del equipo. Además, los autores sugieren integrar estos hallazgos en una agenda de investigación futura que aborde las inconsistencias y profundice en cómo el bienestar colectivo impacta la productividad de los equipos.

Mosquero (2019), en la tesis “Clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores”, se buscó identificar cómo el clima laboral impacta en la motivación, con el objetivo de promover un mejor ambiente de trabajo. La investigación se realizó mediante un diseño descriptivo transversal y un enfoque cuantitativo, que incluyó un análisis de estudios previos sobre las variables para ofrecer una comprensión más amplia del tema. Se concluyó que la mayoría de los trabajadores perciben un buen clima laboral; sin embargo, aunque no se sientan motivados en sus trabajos, sí experimentan satisfacción. La relación entre la satisfacción laboral y la motivación se identificó como baja. Además, la falta de estabilidad laboral entre los empleados contribuye a niveles reducidos de motivación.

1.2.2. Antecedentes Nacionales

Cumpa (2023), en la tesis titulada “Clima organizacional y motivación laboral en el personal de salud de un centro médico especializado en Lima, 2023”, se buscó entender cómo se relacionan el ambiente laboral y la motivación de los trabajadores en el sector salud. La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño metodológico no experimental, transversal y correlacional. Los hallazgos indicaron que solo el 32% de los empleados sentía que su entorno de trabajo y su motivación eran adecuados. Además, se

encontró una conexión significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias que mejoren el ambiente de trabajo y fortalezcan la motivación del personal en las instituciones de salud de Lima.

Gonzales (2021), en la tesis titulada “La motivación intrínseca y extrínseca y su relación con la satisfacción laboral en el Consorcio Nefrológico del Norte Chiclayo – 2019”, se planteó como objetivo analizar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas en un centro especializado en el tratamiento de pacientes con daño renal crónico. El estudio, de enfoque cuantitativo, incluyó a 45 colaboradores que completaron un cuestionario basado en el modelo teórico de Herzberg.

Los resultados revelaron una relación significativa entre las dos formas de motivación y la satisfacción laboral. Se observó que la motivación intrínseca tenía una correlación inversa significativa (Sig. < 0.05) con la satisfacción en el trabajo, mientras que la motivación extrínseca mostraba una correlación directa significativa (Sig. < 0.05). Como aporte, se destaca la importancia de llevar a cabo diagnósticos motivacionales que combinen investigaciones cuantitativas con análisis documentales y técnicas cualitativas, proporcionando así una comprensión más integral sobre cómo se integra la motivación en la gestión del talento humano en las organizaciones.

Burga y Sánchez (2020), en la tesis titulada “Incidencia del clima organizacional en la motivación de los colaboradores del Hospital Clínico Próvida S.A.C en el año 2017-2018”, se decidió explorar cómo el ambiente organizacional afecta la motivación de los empleados de este hospital. Se utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño metodológico no experimental de tipo correlacional. Para recopilar datos, se realizó una encuesta dirigida a todo el personal del hospital, utilizando dos instrumentos validados: la Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma (2004) y la escala de motivación laboral R-MAWS, creada por Gagné-Forest et al. (2010).

Los resultados mostraron una correlación altamente significativa ($r=0.846^{**}$, $p<0.01$) entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores, lo que subraya la estrecha conexión entre ambos factores en el entorno organizacional. Como aporte, se resalta que una percepción más positiva del ambiente laboral está relacionada con un aumento en la motivación y el rendimiento en el trabajo.

Zamalloa y Durán (2019), en la tesis titulada “Relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en trabajadores del servicio de agua potable y alcantarillado SEDAPAR S.A. Camaná, 2017”, se planteó como objetivo investigar cómo se relacionan el clima laboral y la motivación intrínseca entre 30 empleados de la institución. La investigación fue de tipo descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo.

Al analizar los resultados, se descubrió una relación significativa entre ambas variables, ya que el p-valor fue inferior a 0.01 (0.000), lo que indica una correlación significativa al nivel del 0.01 (bilateral). En conclusión, se establece que existe una relación directa y significativa entre el clima laboral y la motivación intrínseca de los trabajadores de SEDAPAR S.A. en Camaná durante el año 2017.

Huaranca (2019), en la tesis titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud del Hospital de Apoyo II-2 Sullana, 2019”, que incluyó a 100 trabajadores del sector salud, se buscó analizar cómo se relacionan el clima organizacional y la satisfacción laboral en el hospital. El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, utilizando encuestas dirigidas al personal para la recolección de datos.

Los resultados mostraron que el 60% del personal percibía un clima organizacional desfavorable, lo que se relacionaba con niveles bajos de satisfacción laboral. La investigación concluyó que hay una relación significativa entre ambas variables, por lo que se recomienda implementar acciones para mejorar el clima organizacional como una estrategia esencial para fortalecer tanto la motivación como la satisfacción del personal de salud.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

Identificar el nivel del clima organizacional en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.

Conocer la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.

Relacionar los indicadores del clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.

1.4. Justificación

La importancia de esta investigación radica en su análisis de la motivación intrínseca y el clima organizacional, lo que ayuda a comprender cómo se sienten los empleados acerca de su trabajo en una empresa en particular. Además, ofrece información sobre la relación entre estas dos variables y sus fluctuaciones. La motivación intrínseca se refiere al deseo de realizar una tarea por la satisfacción personal que esta genera, mientras que el clima organizacional describe la interacción entre los individuos y la organización.

En los últimos años, la productividad de las empresas ha mejorado gracias al trato que reciben los empleados y sus relaciones con sus compañeros, lo que ha incrementado tanto la motivación intrínseca como el clima organizacional. Identificar métodos para incentivar a los empleados y mejorar su entorno de trabajo puede llevar a resultados productivos superiores. Al

formular conclusiones, se sugiere que los empleados del sector salud pueden desarrollar programas para mejorar la relación con sus jefes, tratándolos como colegas y parte integral del entorno laboral, lo que resulta en una mayor productividad y sentido de pertenencia.

Esta investigación no solo será útil para médicos, sino que también puede servir como base aplicable a diversas organizaciones a nivel nacional, ya que impacta directamente en la relación entre empleador y trabajador. Es fundamental fortalecer esta relación a través de la motivación intrínseca y un clima organizacional adecuado, considerando el papel crucial que ambos factores desempeñan en las empresas. En el contexto actual, caracterizado por una competencia global intensa, es evidente que muchos empresarios aún no reconocen el valor del capital humano, esencial para lograr una consolidación sostenible en el mercado.

Por lo tanto, esta investigación será valiosa tanto para médicos como para gerentes de diversas empresas, ya que contribuirá a mejorar sus relaciones al enfatizar la importancia de la motivación intrínseca y el clima organizacional. También busca destacar el papel de cada integrante dentro de la empresa, subrayando que muchos empresarios no valoran adecuadamente el recurso humano. Un manejo eficiente de este recurso es clave para consolidarse en el competitivo mercado actual.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

El clima organizacional se relaciona significativamente con la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R. L. Lima 2021-2022.

1.5.2. Hipótesis Específicas

El Nivel del clima organizacional repercute directamente en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.

La motivación intrínseca influye significativamente en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.

Los indicadores del clima organizacional se relacionan considerablemente con la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1. *Definición de Clima Organizacional*

Bustamante et al. (2016) se menciona que el clima organizacional es un concepto que abarca varias dimensiones. Por otro lado, la psicología organizacional comenzó a tener presencia en América a principios del siglo XX. Según Gómez (2011), su desarrollo se intensificó después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personal apropiado y los métodos de remuneración establecidos.

Fleishman (1939) menciona el clima organizacional y destaca la importancia del liderazgo como un factor en su construcción, aunque no proporciona una definición clara. Es McGregor (1960) quien introduce nuevos conceptos de psicología organizacional e industrial, afirmando que el clima es principalmente determinado por los supuestos gerenciales y la relación entre gerentes y subordinados. Sin embargo, este autor no ofreció una metodología para medir el clima organizacional, lo que generó diversas discusiones al respecto.

Autores como Schein (1992) han establecido una distinción entre el clima y la cultura organizacional. Por su parte, Rousseau (1990) diferencia estos constructos basándose en las percepciones que las personas forman dentro de la organización, señalando que la cultura se construye a partir de los valores, creencias y expectativas que surgen de la interacción social en el entorno laboral. A pesar de que algunos argumentan que delimitar estos conceptos puede ser artificial e innecesario, el esquema sistemático de Tagiuri (Owens, 2004) ofrece una perspectiva interesante para integrar ambos constructos, sugiriendo que la cultura es parte de los cuatro componentes del clima organizacional. Dentro de la cultura organizacional se incluyen suposiciones, valores, normas, creencias, formas de pensar, patrones de comportamiento y artefactos.

Según este autor, su concepto de clima organizacional es más amplio que el enfoque de otros especialistas. En el subcomponente de ecología, abarca aspectos como edificios, instalaciones, tecnología y estrategias pedagógicas. También considera factores como raza, etnia, niveles socioeconómicos, género de los integrantes, motivación, habilidades y estilos de liderazgo. Su esquema define la estructura organizacional a través de patrones de comunicación, toma de decisiones, orden interno y el nivel de burocracia presente.

El concepto desarrollado es completo y se asemeja al sistema organizacional de French y Bell (1998), ya que difumina la definición principal de clima organizacional, recordando la estrecha relación entre los factores de clima y cultura organizacional. Además, resalta diversas cuestiones a considerar al planificar un perfeccionamiento organizacional significativo. La estructura organizacional debe incluir patrones de comunicación y la forma en que se toman decisiones dentro de la organización.

Campbell sostiene que el ambiente organizacional se compone de características específicas de una organización, las cuales pueden ser estimuladas o inducidas por el trato que reciben los miembros en su entorno. De este modo, el ambiente organizacional se convierte en un factor clave para describir las actitudes hacia la organización, así como las características estáticas, como el grado de autonomía, y los resultados del comportamiento.

Por lo tanto, se puede afirmar que el clima organizacional es una cualidad que puede perdurar entre los miembros, influyendo en su comportamiento y estableciendo líneas de actuación como un valor distintivo de la organización. Es posible que coexistan diversos climas organizacionales, lo que hace que las acciones de las personas sean cruciales para observar el impacto sobre el clima y determinar la estabilidad del entorno laboral. Así, el clima debe ser considerado desde una perspectiva sistémica, que, aunque reconozca diferencias en lugares específicos, debe integrar estas variaciones al describir el clima general de la organización.

2.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional

a) **Orientación Dominante.** Según Litwin y Stringer (1968), este es un factor significativo en el clima organizacional y refleja la principal preocupación de sus miembros. Puede definirse tanto por el control como por la consecución de objetivos.

En ciertas situaciones, predomina un enfoque o estilo particular, lo que impulsa a las personas a buscar un ambiente de trabajo que concuerde con dicho enfoque. A continuación, se muestran los tipos de orientación más relevantes:

Orientación Realista. El individuo con esta dirección prefiere desarrollar un trabajo dinámico, exhibe rasgos como la constancia y la práctica.

Orientación Intelectual. Estilo de trabajo que se caracteriza por analizar, explorar y leer, son analíticos, no cuentan con rasgos de líderes y desarrollan sus actividades mejor solos.

Orientación Social. Mantiene participación activa en discusiones y les interesa trabajar en grupo, suelen ser amigables y hábiles.

Orientación Convencional. En este estilo se basa principalmente en el orden y organización, tiene como característica la organización, falta de originalidad, tener el control.

Orientación Emprendedora. Busca que sus ideas y propuestas tengan aceptación; desarrolla como características el dinamismo, de fácil expresión y practicidad.

Orientación Artística. Muestra un enfoque complejo, le gusta entablar relaciones con los demás, creativos, introvertidos y críticos.

b) **Relaciones Interpersonales.** La manera como se relaciona uno con las demás personas tiene como base la comunicación, con los amigos, familiares y otros. Así la relación interpersonal consiste en la vinculación recíproca entre dos o más individuos involucrando las siguientes características: facilidad en la comunicación, el escuchar, rápida solución de conflictos y expresión auténtica. De igual forma, la consciencia sobre sí mismo, es otro de los aspectos que facilita las relaciones interpersonales, por cuanto, permite comprenderse, manejar

actitudes, emociones, sentimientos. También como señala Kelin y Kozlowski (2000) implica saber dirigir el estado de ánimo, el ser y saber estar en la situación para adaptarse teniendo en cuenta cada momento con singularidad para proceder con inteligencia.

c) Manejo del Conflicto. Según Schneider et al. (2011), los conflictos son inherentes a toda organización, y el clima organizacional depende de cómo se gestionen esos conflictos. Si se manejan adecuadamente, se fomentará un ambiente de cooperación; de lo contrario, se generará una atmósfera de desconfianza y falta de colaboración.

Para abordar los conflictos, es crucial identificar sus causas, que suelen derivar de malentendidos, desacuerdos por mala comunicación, diversidad de intereses, escasez de recursos o diferencias de personalidad entre los trabajadores. Cada una de estas causas puede generar tensiones que deben ser resueltas por personas con experiencia en el manejo de conflictos, buscando transformar esa energía destructiva en una oportunidad para el crecimiento y el aprendizaje de los errores.

d) Autonomía Individual. La autonomía en el trabajo permite a los empleados desempeñar sus funciones de manera más eficiente, lo que contribuye a optimizar las operaciones y a reducir la carga laboral de los ejecutivos de alto nivel. Según Evans (2006), la autonomía implica que una persona pueda realizar sus actividades sin interferir en los derechos de los demás, asegurando que cada individuo cuente con un espacio de libertades que sea compatible con el de sus compañeros.

e) Sistema de Control Organizacional El control organizacional puede manifestarse de dos maneras rígido o flexible. Un enfoque rígido tiende a crear un ambiente impersonal y restrictivo dentro de la organización, lo que limita la capacidad de autorregulación de sus miembros. Cuando se considera el control organizacional como un sistema diseñado para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se percibe que su foco se centra en la interacción entre habilidades, decisiones y los mecanismos que se emplean para evaluar tanto

el desempeño de las personas como el uso de recursos. En esencia, el control organizacional funciona como un marco administrativo que guía y establece las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

f) Estructura Organizacional. Sirve para sostener las relaciones entre los individuos (superiores y subordinados). Establece claramente quien dirige, si es que la autoridad se encuentra centralizada en cuyo caso no habrá participación de subordinados; de ser lo contrario encontraremos un ambiente participativo al momento de adoptar decisiones. La estructura debe considerar la división de roles en las actividades (diferenciación), así como la coordinación del trabajo (integración), con la finalidad de lograr los objetivos trazados; solo así se convierte en el marco formal a través del cual se puede coordinar, agrupar y dividir las funciones, pudiéndose visualizar por medio de organigramas.

g) Gestión Orientada a las Tareas. “Un estilo dominante por parte de quienes dirigen dañará el clima organización” (French y Bell, 1988). Este enfoque involucra un liderazgo autocrático, donde los trabajadores demuestren resultados o aceptar el castigo. En cambio, si los administradores se orientan a las relaciones, se establecerá un ambiente de apoyo en la organización, por cuanto se dará atención a las aspiraciones y necesidades de los empleados.

Liderazgo Orientado a las Tareas. Antepone el trabajo a las personas; un estilo común en los lugares donde hay circunstancias urgentes a cada momento, requiriendo actuaciones inmediatas (pilotos de avión, cirujanos, militares en batalla).

Liderazgo Orientado a las Personas. Antepone las personas a las labores, suele presentarse en espacios donde hay tiempo para evaluar alternativas (directores de compañías, grupos de especialistas).

h) Recompensas y Castigos. También viene a establecerse como un componente trascendente del clima organizacional, siempre que el sistema de recompensa esté vinculado con la producción, generando un ambiente de competencia positiva entre los trabajadores siempre

que no se exista una parcialidad en la asignación de recompensas, ya que esto desalentaría a quienes alcancen los méritos. Este sistema incluye un paquete total de beneficios, entre los cuales se encuentran los salarios, vacaciones, ascensos, garantía de estabilidad, así como reconocimiento por servicios notables. Por otro lado, Pareek (1989) indica que el sistema de castigos, incorpora medidas para orientar el comportamiento de aquellas personas que escapan de las rutas esperadas o impedir que éstas tiendan a repetirse. El sistema de recompensas, que incluye aspectos como salarios, beneficios y promociones, junto con el sistema de castigos, como medidas disciplinarias, son factores fundamentales que motivan a los individuos a contribuir al logro de los objetivos de la organización.

i) Comunicación. Un sistema de comunicación apropiado permite que los trabajadores (subordinados), se sientan en posición de manifestar sus ideas y/o sugerencias; así la comunicación se torna de vital importancia para el sostenimiento de las relaciones y contacto con las personas, permitiendo compartir las ideas o pensamientos. De esta forma, la comunicación se vuelve una necesidad natural para todos los individuos.

j) Toma de Riesgos. La forma en que las personas actúan frente a los riesgos es relevante en toda organización, ya que, si se sienten libres, no durarán en sumir riesgos que pueden resultar fructíferos para todos.

k) Sentido de Pertenencia. Es un “sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o un ambiente determinado” (Brea, 2014, p. 15). Nos permite entender que los individuos se involucran con la construcción objetivos personales y grupales, a partir de las situaciones positivas o negativas. De acuerdo con la teoría de la jerarquía de Maslow, la necesidad de pertenencia se encuentra en el segundo escalón de la pirámide.

Es importante considerar que los elementos hasta ahora mencionados no son necesariamente excluyentes, es habitual que se superpongan entre ellos. La forma en que estas dimensiones se expresan en la organización, refleja la filosofía que impulsa la gestión.

l) Disposición de Recursos. Cada entidad dispone de recursos variados para alcanzar los objetivos y metas establecidos, siempre buscando la manera de maximizar el tiempo, reducir los costos y realizar el trabajo de la manera más eficiente posible.

Conforme Caim (2011), los recursos elementales de toda organización son:

Recursos Humanos. Este elemento incluye el recurso humano, visto como el más relevante, dado que tiene la tarea de llevar a cabo los procesos y procedimientos, administrar los materiales y manejar los equipos. Incorpora a todos los estratos gerenciales dentro de la entidad, desde trabajadores, empleados y técnicos, hasta supervisores y directivos. *Recursos Materiales o Físicos.* Hace referencia a los recursos materiales de la empresa que se emplean para la producción o transformación de los bienes o servicios ofrecidos. Entre estos se encuentran los edificios, las instalaciones, la maquinaria, los equipos, así como las materias primas e insumos necesarios para el proceso productivo.

Recursos Financieros. Este concepto se refiere a los recursos económicos que constituyen el capital de la empresa, incluyendo elementos como el efectivo, las utilidades retenidas, acciones, bonos y créditos bancarios.

Recursos Tecnológicos. Se entiende por estos los recursos, tanto materiales como inmateriales, que dependen de la tecnología para su funcionamiento y que permiten al personal realizar sus tareas de manera eficiente. Entre ellos se encuentran los sistemas de ventas, producción, administrativos, financieros, así como el software.

Recursos de Conocimiento e Información. Se trata de recursos intangibles que se manifiestan a través del conocimiento y la gestión de la información vinculada a los procesos, procedimientos, manuales, programas de capacitación y estrategias particulares de cada organización.

m) Estabilidad. Según Viteri (2006), la estabilidad laboral se define como "el derecho de la clase trabajadora para la permanencia y continuidad ocupacional en el medio empresarial

estable para el cual ha desenvuelto sus actividades" (p. 232). Esta definición resalta la importancia de la estabilidad laboral, ya que brinda a las personas seguridad y tranquilidad al garantizarles la posibilidad de trabajar de forma continua y recibir el salario necesario para cubrir sus necesidades básicas. En este sentido, Maslow también destaca la relevancia de la seguridad al ubicarla en el segundo nivel de su pirámide de necesidades, considerando esencial para la subsistencia contar con un empleo que ofrezca estabilidad y protección.

n) Claridad y Coherencia en la Dirección. La claridad organizacional, según Toro (2011), se define como "el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre el funcionamiento de la empresa" (p. 50). Esto permite a los empleados comprender con precisión las expectativas de la organización respecto a sus funciones, los métodos de evaluación y la dirección estratégica de la institución.

En relación con este concepto, Pilaguano (2013) señaló que: i) todos los empleados deben asumir responsabilidad por los resultados, siempre que se especifique claramente cuál es su ámbito de responsabilidad, lo que facilita que conozcan qué deben realizar y los plazos correspondientes; y ii) los resultados requeridos deben ser coherentes con el nivel jerárquico y de responsabilidad de cada empleado, garantizando así una alineación entre sus funciones, tareas y los resultados esperados.

o) Valores Colectivos. Toda organización, al formarse, define los valores que guiarán su funcionamiento. Sin embargo, en muchas ocasiones, estos valores son relegados o considerados secundarios frente a situaciones o variables que se perciben como más relevantes en las actividades diarias. Es fundamental comprender que estos valores deben ser comunicados a los nuevos integrantes de la organización, ya que esto facilita su alineación con los mismos y promueve que tanto la empresa como el personal los adopten y se identifiquen con ellos.

Según Jiménez (2010), los valores constituyen la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de los trabajadores, actuando como el núcleo que guía sus comportamientos. Por esta razón, es esencial fomentar la formación en valores corporativos en todos los niveles de la organización, dado que no se puede esperar que los empleados cumplan con valores como respeto, compromiso y honestidad si estos no son promovidos primero por los líderes.

Por su parte, López (2001) destaca que cuando los valores organizacionales son compartidos por todos los miembros, se generan tres impactos clave: proporcionan una base estable para la toma de decisiones y ejecución de acciones, motivan a los empleados a esforzarse por su bienestar y el de la empresa, y contribuyen a crear una propuesta integral de valor tanto para los clientes como para los empleados.

p) Relaciones Interpersonales. Las relaciones interpersonales hacen referencia a la interacción social entre individuos en diferentes situaciones, situaciones y particularidades. Son intrínsecos a los seres humanos por su carácter social y facilitan la incorporación de nuevos individuos en sus existencias. Dentro de las formas de relaciones interpersonales se incluyen las familiares, amistosas, de pareja y de trabajo. Estas últimas son particularmente importantes en este análisis, dado que juegan un papel vital en las organizaciones al ser fundamentales para un rendimiento eficaz en equipos de trabajo y sectores como la atención al cliente, tanto a nivel interno como externo.

Según Yáñez et al. (2010), un componente clave de las relaciones laborales es la confianza interpersonal. Esta facilita el fortalecimiento de las relaciones entre colegas y superiores, promoviendo actitudes positivas hacia el trabajo. Para que exista confianza interpersonal, deben cumplirse tres factores fundamentales: competencia, benevolencia e integridad.

q) Estilo de Dirección. Dirigir un grupo dentro de una organización requiere comprender los distintos estilos de liderazgo que se pueden aplicar, según el tipo de tarea, las

habilidades de los colaboradores y los objetivos organizacionales. Galicia (2010) define el estilo de dirección como la metodología elegida por los niveles directivos para organizar, controlar y guiar las acciones de un equipo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por su parte, Zayas y Cabrera (2006) plantean que el estilo de liderazgo se refleja en la interacción social entre el líder y el grupo subordinado. Esta relación permite identificar los rasgos distintivos de cada estilo, que se hacen evidentes en la manera en que se gestiona la dinámica grupal.

r) **Retribución.** El trabajador recibe una retribución salarial como compensación por su labor. Sin embargo, no todas las percepciones derivan directamente de la actividad laboral, ya que también pueden incluirse retribuciones extra salariales, como compensaciones por gastos relacionados con el desempeño del trabajo o indemnizaciones por posibles daños. La distinción entre retribución salarial y extra salarial tiene implicaciones importantes, ya que afecta su inclusión en pagos por períodos de descanso, indemnizaciones y los mecanismos de protección aplicables.

2.1.3. Teorías Básicas Sobre Clima Organizacional

Desde mucho tiempo se clasificaron enfoques para conceptualizar el clima organizacional; así James y Jones (1974), señala que estas eran: i) la medición múltiple (MMOAA); ii) la medición perceptual (PMOAA), donde en ambas se muestra los atributos organizacionales; y iii) la medición perceptual- basado en atributos individuales (PMIAA). Estos enfoques son de gran interés en la comunidad de científicos sociales, así por ejemplo vemos que cuando Forehand y Gilmer (1964), define el clima organizacional como un conjunto de cualidades que, de manera relativamente duradera, distinguen a una organización de otra. Por otro lado, según Campbell et al. (1970), en el marco de la PMOAA, las características

específicas de una organización están influenciadas por la manera en que se trata a los trabajadores y el entorno en el que interactúan.

Para Hellreigel y Slocum (1976), se trata de un conjunto de particularidades que se perciben en la organización o en sus sistemas internos (subsistemas), que se ven motivados por la relación que los miembros llevan entre sí (ejemplo de PMOAA). Schneider y Hall (1972), señala que el clima organizacional viene a constituir un grupo de percepciones globales que sostienen los integrantes de la organización en su entorno (ejemplo de PMIAA).

El clima organizacional para Pareek (1989), se crea por la percepción que tienen los integrantes respecto del resultado de la relación entre los componentes de la organización: i) estructura, ii) sistema, iii) cultura, iv) comportamiento del líder y v) necesidades psicológicas de los empleados. Habiéndose delimitado cada uno de los enfoques que ayudan a definir el cambio climático, es necesario vislumbrar las desavenencias que subyacen entre clima y cultura organizacional.

El clima organizacional está en relación con los sentimientos de los trabajadores, la forma en que ven a la empresa y su identificación para esta; incluyendo diversos factores que determinan la actitud de los empleados para el desarrollo de sus funciones, así como para el aprendizaje, así la actitud se convierte en un factor importante para facilitar u obstaculizar el aprendizaje y por consiguiente cambiar el clima organizacional. Conforme lo descrito queda claro que el ambiente que se gesta en una empresa tiene directa vinculación con la percepción que tienen los trabajadores, caracterizándose por la vinculación de superordinación y subordinación o como refiere Luká Vá (2004) “están determinadas por la influencia mutua de los objetivos, las estructuras formales, los procesos y el comportamiento de las personas” (p. 269).

Si bien hay factores que se crean por la motivación de la empresa o compañía, esto no impide que se encuentren factores que se instauran por los trabajadores de forma individual.

Evans (2006), toma importancia las aptitudes personales, el nivel de educación, la experiencia profesional, los valores, así como sus antecedentes culturales y competencias sociales, cualidades que influyen en gran medida en la cultura y el clima organizacional. De igual forma, que las características personales, las cualidades externas tienen influencia en el aprendizaje de los empleados para su formación en el trabajo.

Podemos ver que el estudio sobre el clima organización inició a principios de los años sesenta, advirtiéndose un interés implícito después de culminada la segunda Guerra Mundial, sobre ello véase el trabajo de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1946). Ahí se reveló que el contexto social en el centro de trabajo tenía un efecto directo sobre el desempeño laboral, las relaciones y la productividad laboral de los empleados. Asimismo, durante ese tiempo McGregor desarrolla un valioso aporte con su libro “el lado humano de la empresa”.

Es con Litwin y Stringer (1968), con quienes se desarrolla una de las primeras formas de medir el clima organizacional, estableciéndose seis facetas distintas: estructura, responsabilidad individual, recompensa, riesgo y asunción de riesgos, calidez y apoyo, tolerancia/conflicto. Otra forma de medida es establecida por Schneider y Bartlett (1968), con seis dimensiones de clima: apoyo gerencial, estructura gerencial, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra-agencia, agente, independencia y motivación intrínseca general.

Las facetas evaluadas conforme las medidas, muestran las variables estudiadas en ese entonces como factores que influyen en la moral y el desempeño laboral. Con ello, se puede señalar que las medidas climáticas tenían como objetivo tener la totalidad de las vivencias de los trabajadores en vez de una dimensión específica; así, vemos que la finalidad era someter a evaluación el clima de bienestar que llevaban los trabajadores, pese a que el nivel de análisis para el resultado fue invariablemente la persona. De esta forma, los focos de las medidas climáticas y el grado de análisis dominó el esquema sobre la indagación del clima hasta 1985. Particularmente, desde el momento en que el estudio del clima empezó a tener un enfoque

centrado en la evaluación, el grado de análisis también se orientó de la persona a la unidad, si bien, aún no a un nivel organizativo, sino a al grupo de empleados; así vemos el estudio de sucursales de entidades bancaria Schneider et al (1980) o el análisis de unidades de producción de Zohar (1980).

Este esquema fue alentado por Glick (1985), quien sostuvo que el estudio del clima organización debería ser por lo menos a un nivel de unidad de análisis para ser relevante. De igual manera, los desafíos cuantitativos asociados con la integración de las percepciones individuales para generar información climática a nivel de unidad comenzaron a ser abordados y resueltos.

Enfoques Modernos de Clima Organizacional: Clima Organizacional Positivo: El Clima Organizacional Positivo es un enfoque reciente que se centra en potenciar las cualidades positivas del entorno laboral para mejorar el bienestar y la motivación de los empleados. Este enfoque no solo considera la ausencia de factores negativos, sino que subraya la importancia de generar un ambiente de trabajo que fomente el optimismo, la cooperación, el respeto y el apoyo mutuo entre los empleados (Bakker y Demerouti, 2017). En contextos de alta presión, como el sector salud, estos aspectos resultan fundamentales para reducir el estrés y promover un entorno de trabajo más saludable y colaborativo.

Elementos Clave del Clima Organizacional Positivo

1. Optimismo: El optimismo en el ambiente laboral implica que los empleados perciben sus esfuerzos como valiosos y tienen una expectativa positiva hacia el futuro de la organización. Esto incrementa su compromiso y su capacidad para enfrentar desafíos. Según Luthans-Youssef et al., (2015), el optimismo organizacional no solo fortalece la resiliencia de los empleados ante situaciones difíciles, sino que también eleva su satisfacción y motivación laboral.

2. **Respeto Mutuo:** La presencia de respeto en el ambiente laboral fomenta un clima donde cada miembro siente que sus contribuciones son valoradas. Cuando existe respeto mutuo, los empleados tienden a comprometerse más con sus responsabilidades, lo que favorece tanto su desarrollo individual como el éxito de la organización (Cameron-Mora et al., 2011). En el sector salud, el respeto mutuo entre colegas es vital, pues facilita la colaboración y reduce conflictos interpersonales, lo que se traduce en mejores resultados para los pacientes y mayor satisfacción para el personal.
3. **Apoyo entre Colegas:** El apoyo social en el entorno laboral juega un papel crucial en la reducción del agotamiento y el aumento de la motivación. De acuerdo con Bakker-Rodríguez et al. (2012), los empleados que experimentan apoyo de sus colegas tienen menos probabilidades de experimentar burnout, especialmente en sectores con alta demanda emocional como la salud. El apoyo entre colegas también fortalece el sentido de pertenencia y ayuda a que los empleados se sientan valorados y respaldados en su trabajo.

Clima Organizacional Positivo y Motivación Intrínseca: El Clima Organizacional Positivo fomenta la motivación intrínseca, que es aquella motivación que surge del propio placer y satisfacción de realizar una actividad (Ryan y Deci, 2000). En entornos donde el optimismo, el respeto y el apoyo entre colegas son promovidos, los empleados se sienten naturalmente motivados para desempeñar sus tareas, ya que perciben que sus esfuerzos son significativos y valorados (Van den Broeck et al., 2008). Esto es particularmente relevante en el sector salud, donde los empleados enfrentan un alto nivel de demanda física y emocional, y requieren un ambiente laboral positivo para mantener su motivación y satisfacción laboral.

Beneficios del Clima Organizacional Positivo

Estudios han demostrado que un clima organizacional positivo no solo mejora la motivación intrínseca y el desempeño, sino que también reduce la rotación de personal, el ausentismo y el agotamiento emocional (Avey-Reichard et al., 2011). Además, los empleados que experimentan un ambiente positivo en el trabajo desarrollan una mayor resiliencia y capacidad de innovación, lo cual es esencial en entornos desafiantes como el sector salud, donde la flexibilidad y la adaptación constante son necesarias para enfrentar cambios y demandas imprevistas.

Enfoque de Denison: Clima Organizacional y Desempeño Organizacional

El modelo de Denison (2000) ofrece un enfoque contemporáneo sobre el clima organizacional al vincular directamente su influencia con el desempeño organizacional. Este modelo se enfoca en cómo ciertos elementos del clima laboral, como los valores compartidos, la participación y la misión de la organización, contribuyen a la efectividad y al rendimiento de la empresa. Denison argumenta que estos factores generan un ambiente organizacional positivo que impacta no solo en el compromiso de los empleados, sino también en la competitividad de la organización en su conjunto (Denison, 2000).

1. Valores Compartidos

Los valores compartidos son un conjunto de principios comunes que guían las acciones de los empleados y fortalecen el sentido de identidad dentro de la organización. Denison sostiene que los valores compartidos crean un sentido de comunidad y cohesión, ayudando a los empleados a alinearse con los objetivos organizacionales (Denison et al., 2004). Cuando los empleados comparten valores fundamentales con la organización, tienden a experimentar un mayor compromiso y motivación intrínseca, ya que perciben que su trabajo contribuye a un propósito colectivo significativo (Denison y Mishra, 1995).

Estudios recientes han mostrado que los valores compartidos se asocian con una mayor lealtad organizacional y con un mejor desempeño laboral, ya que los empleados sienten que su

lugar de trabajo es un espacio de respeto y confianza. En el contexto de organizaciones de alta presión, como el sector salud, estos valores son esenciales para reducir la rotación y el estrés, permitiendo que el personal trabaje con mayor dedicación y eficiencia (Jiang y Chen, 2018).

2. Participación

El modelo de Denison subraya la importancia de la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, señalando que esta práctica incrementa su compromiso y responsabilidad. La participación permite a los empleados tener una mayor autonomía en sus tareas, lo cual fortalece su sentido de pertenencia y los motiva a alcanzar resultados alineados con las metas organizacionales (Denison et al., 2004). Según esta teoría, cuando los empleados están involucrados en las decisiones organizacionales, desarrollan una mayor satisfacción laboral y están más dispuestos a superar los desafíos que enfrentan en el trabajo (Denison, 2000).

Investigaciones respaldan esta afirmación, indicando que los empleados que participan activamente en sus organizaciones tienden a ser más productivos y están más motivados a realizar sus labores con calidad. Además, la participación se ha demostrado como un factor clave para mejorar la creatividad y la innovación en equipos de trabajo, lo cual es especialmente importante en sectores como la atención médica, donde las soluciones rápidas y efectivas son críticas (Kim y Park, 2017).

3. Misión

La misión organizacional es el propósito o razón de ser de la organización, y para Denison, una misión clara y compartida es fundamental para alinear las acciones y decisiones de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Denison explica que cuando los empleados comprenden y están comprometidos con la misión de la organización, su desempeño mejora, ya que perciben su trabajo como significativo y alineado con un objetivo mayor (Denison, 2000).

Una misión bien definida proporciona dirección y estabilidad, ayudando a los empleados a mantenerse enfocados en las metas comunes de la organización. En el sector salud, una misión clara puede ser crucial para que el personal médico y administrativo mantenga la motivación y el compromiso en un entorno laboral desafiante, donde el impacto de su trabajo tiene implicaciones directas en la calidad de vida de los pacientes (Martins y Terblanche, 2003).

4. Consistencia

Denison también incluye la consistencia como un componente esencial del clima organizacional. La consistencia se refiere a la coherencia en las políticas, prácticas y valores organizacionales, que crean un ambiente estable y predecible para los empleados. Según Denison, una organización con consistencia logra que sus empleados trabajen en un entorno de estabilidad y seguridad, lo que facilita la toma de decisiones y reduce el estrés laboral (Denison et al., 2004). La consistencia también permite que los empleados alineen sus esfuerzos con los objetivos de la organización, aumentando su motivación intrínseca y su compromiso con la misión organizacional.

organizacional que respeta el tiempo personal de los empleados ayuda a evitar el agotamiento y mejora la retención de talento en organizaciones de alta demanda, como hospitales y clínicas.

2.1.4. Clima Organizacional y Desempeño

El clima organizacional se refiere a las condiciones psicológicas predominantes dentro de una organización, incluyendo comportamientos, actitudes y sentimientos compartidos. Este clima influye significativamente en el desempeño de los empleados, ya que afecta directamente su motivación, especialmente la intrínseca. El clima organizacional establece el entorno laboral en el que los empleados se sienten satisfechos o insatisfechos, y dado que la motivación

intrínseca impacta en la eficiencia laboral, se puede afirmar que existe una relación directa entre el clima organizacional, la eficiencia y el desempeño de los empleados.

Además, diversas investigaciones en el ámbito de la salud han demostrado que el clima organizacional está relacionado con resultados positivos o negativos para los pacientes. Anderson et al. (1992) encontraron que un buen clima organizacional estaba asociado con la innovación en la atención al paciente, según un estudio realizado en el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido. De manera similar, Borrill et al. (2000), en un estudio con más de 500 equipos del mismo servicio, concluyeron que climas innovadores y participativos mejoraban la eficacia en la atención al paciente.

En el área de atención a personas con discapacidad intelectual, el clima organizacional adquiere una relevancia particular debido a la vulnerabilidad de los beneficiarios del servicio. Schalock et al. (2002) destacan que la continuidad y la calidad de las relaciones entre el personal y los beneficiarios son fundamentales. Las personas con discapacidad intelectual requieren un nivel elevado de apoyo y compromiso individual por parte de sus cuidadores, lo que refuerza la importancia de un clima organizacional positivo en este sector.

Los factores que conforman el clima organizacional pueden clasificarse en dos grupos: abiertos y encubiertos. Los factores abiertos corresponden a aquellos elementos observables y susceptibles de medición, tales como la estructura jerárquica, los recursos financieros, los objetivos organizacionales, las competencias del personal, el nivel tecnológico, los estándares de desempeño y los indicadores de eficiencia. En contraste, los factores encubiertos son aquellos que resultan menos evidentes y no pueden cuantificarse fácilmente, incluyendo actitudes, sentimientos, valores, normas, las interacciones entre miembros, el apoyo mutuo y la motivación intrínseca.

Para mejorar el clima organizacional, se pueden aplicar diversas estrategias, como establecer un sistema de comunicación eficaz, fomentar la preocupación por las personas,

Fomentar la toma de decisiones de manera participativa, así como realizar ajustes en las políticas, procedimientos y normativas, e implementar innovaciones tecnológicas, son acciones fundamentales para mejorar el clima organizacional. Un entorno que promueva la disposición a asumir riesgos incentiva a los empleados a experimentar, compartir conocimientos y explorar nuevas ideas innovadoras. De igual manera, la participación activa del personal constituye una herramienta esencial para fortalecer tanto el clima organizacional como la motivación intrínseca en el ámbito laboral.

Los empleados con mayor satisfacción laboral suelen compartir características de personalidad que influyen positivamente en su desempeño, como la autoeficacia y un locus de control interno. Un ambiente de cooperación dentro de los equipos facilita la interacción entre sus miembros, promoviendo la motivación individual para compartir conocimientos, lo que, a su vez, incrementa la productividad. Por ello, las empresas deben enfocarse en desarrollar un clima organizacional positivo que favorezca estas dinámicas.

2.1.5. Importancia del Clima Organizacional

Cuando no referimos a recursos humanos se trata a los individuos como recursos valiosos para una organización, por lo que, tienen que ser tratados como tal, mostrando el reconocimiento y apreciación que se merecen, teniendo una diferenciación muy clara de otros recursos materiales, lo cual ayudará sobre manera a un efectivo progreso institucional.

Mantener un clima confortable, comunicación mejorada y la colaboración mutua son características que juegan un papel trascendental en el desarrollo de los recursos humanos. El clima de organización es un indicador valioso que puede llegar a perjudicar los objetivos comerciales; quiere decir esto que, los trabajadores pueden llegar a tener mayor productividad cuando existe un clima de organización adecuado; influyendo en el desempeño debido al impacto que genera en la motivación y la motivación intrínseca de los trabajadores.

El clima organizacional está determinado por el ambiente laboral en el que el trabajador satisface o no sus necesidades, toda vez que la motivación intrínseca actúa sobre la eficiencia de los empleados; por tanto, es evidente que existe una vinculación directa entre la eficiencia y el desempeño de los trabajadores. El clima organización también puede tener repercusiones sobre el comportamiento humano a través de su desempeño laboral, motivación intrínseca y las actitudes en el ámbito laboral; el mismo puede operar como un esquema restrictivo de forma positiva y negativa. Eso puede llegar hacerse cuando se informe adecuadamente a los trabajadores los tipos de comportamientos podría ser recompensados, castigados o sencillamente ignorados. Por lo tanto, el comportamiento tiende a verse influenciados sobre las personas que muestran mayor interés; desafortunadamente, existe varias organizaciones que toman el interés por el clima de la organización, la motivación intrínseca, toda vez que son empleadores que se preocupan por el efectivo y las personas que labora en estas empresas solo lo hacen por determinado momento o están propensas a dejarlo. Este tipo de empresas se caracteriza por no tomar importancia en los resultados de la organización, resultado una bajo efectividad y la rotación alta; resulta típico que no haya capacitaciones o se incentive el trabajo en equipo.

2.1.6. Motivación Laboral Intrínseca

Definición

La motivación intrínseca se considera un factor clave en el logro de metas, ya que impulsa al individuo a ajustar su comportamiento hacia dicho objetivo (Álvarez, 2021, p. 40). Como señala Cuesta (2017), es fundamental atender y fomentar las motivaciones intrínsecas relacionadas con el logro y la autorrealización, debido a su importancia para alcanzar la excelencia en el desempeño laboral.

Aunque la relación entre la motivación y la diversidad de habilidades ha sido ampliamente estudiada, el efecto directo de la participación sobre la motivación intrínseca ha recibido menor atención desde una perspectiva empírica. No obstante, de acuerdo con el modelo teórico y la evidencia existente, las tres dimensiones intrínsecas que definen la calidad del trabajo parecen desempeñar un papel relevante en la generación de altos niveles de motivación intrínseca en los ambientes laborales.

Tipos de motivación

Se identifican distintos tipos de motivación, entre los cuales se encuentran: a) motivación positiva, b) motivación negativa, c) motivación intrínseca, d) motivación intrínseca orientada a la realización, e) motivación intrínseca vinculada a experiencias estimulantes, f) motivación extrínseca, g) regulación externa, h) regulación introyectada, i) identificación.

2.1.7 Modelos y Teorías de la Motivación

Es esencial tener una fuerza laboral motivada y capacitada para aumentar la productividad y la calidad de los servicios dentro de la organización, lo que facilita el logro de sus metas. Sin embargo, el desafío para muchos directivos es cómo fomentar este tipo de motivación. Según Dieleman y Toonen (2006, p. 1), existen dos enfoques clave que a menudo se confunden: la motivación para participar en el trabajo y la motivación para ejecutarlo.

La motivación es crucial, ya que, como señala Milapo (2001, p. 29), incluso las personas con los conocimientos y habilidades necesarios no tendrán un buen desempeño si no están motivadas para invertir tiempo y esfuerzo en su labor. Los trabajadores tienen necesidades que el lugar de trabajo debe satisfacer para evitar la desmotivación, la cual puede derivar en conductas perjudiciales como ausentismo, incumplimiento de deberes, retrasos, falta de cumplimiento de plazos y expresiones de frustración. Estas conductas afectan negativamente tanto el desempeño como la credibilidad de la organización.

Para mitigar estos problemas, las organizaciones deben emplear todos los recursos necesarios, incluyendo incentivos intrínsecos y extrínsecos, así como enfoques efectivos de gestión del desempeño, para atraer y retener talento, aumentar el compromiso y mejorar la satisfacción laboral. Este estudio se centra en tres teorías principales de la motivación, argumentando que estas proporcionan una base sólida para comprender cómo los incentivos y las estrategias de gestión del desempeño pueden optimizar los niveles de productividad y compromiso en los trabajadores.

Teoría de McClelland. Esta teoría se basa en la necesidad de realización, de poder y de filiación.

McGregor et al. (1970) en su teoría, se presentan dos percepciones opuestas sobre cómo las personas perciben la conducta humana tanto en el entorno laboral como en la vida organizacional. Esta perspectiva sostiene que las compañías optan por uno de dos modelos: la teoría X y la teoría Y.

La teoría X sostiene que la dirección debe estructurar los elementos productivos de la empresa, como el capital, los recursos y el equipo, para alcanzar metas financieras. Desde esta perspectiva, se considera que las personas tienen una aversión innata al trabajo y tienden a evitarlo siempre que pueden. Se les ve como egoístas e indiferentes a las necesidades de la organización, lo que implica que su comportamiento debe ser guiado a través de motivación, control y supervisión constante para que se alineen con los objetivos de la empresa. Estas personas a menudo evitan asumir responsabilidades, muestran poca ambición y priorizan su seguridad.

Por lo tanto, se cree que, debido a su naturaleza perezosa, no pueden rendir adecuadamente por iniciativa propia. Para lograr los objetivos organizativos, la gerencia debe persuadir, recompensar, controlar, dirigir o incluso amenazar con sanciones para asegurar su cooperación. En este modelo, el papel de la gerencia es forzar y controlar activamente a los

empleados, ya que, sin esa intervención, se quedarían pasivos y resistirían las necesidades de la organización.

En contraste, la teoría Y sostiene que la gerencia también debe organizar los recursos de la empresa, pero enfatiza que las personas no son pasivas ni resistentes por naturaleza. Según este enfoque, el trabajo es una actividad natural para los empleados, quienes están dispuestos a expresar autodirección y compromiso cuando se sienten identificados con los objetivos organizativos. En lugar de evitar responsabilidades, las personas en este modelo buscan asumirlas y demostrar iniciativa. Sin embargo, para garantizar su compromiso, la gerencia debe crear las condiciones y proporcionar los métodos adecuados para que los empleados puedan cumplir sus metas mientras contribuyen a los objetivos de la organización.

En la teoría Y, el papel de la gerencia cambia significativamente, centrado en desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a canalizarlo hacia el logro de objetivos comunes. Esto fomenta un entorno en el que los empleados pueden alcanzar tanto sus metas personales como las organizativas, en un marco de confianza y apoyo.

Factores motivacionales de Frederick Herzberg. Vroom y Deci (1970) La teoría de Herzberg se fundamenta en dos tipos de necesidades esenciales: por un lado, la necesidad de evitar el dolor, que compartimos con otros animales, y por otro, la necesidad de crecimiento psicológico, propia de los seres humanos. Herzberg identificó varios factores relacionados con la motivación laboral que son similares a la jerarquía de necesidades de Maslow, aunque enfocados específicamente en el entorno laboral.

Estos factores se dividen en dos categorías principales: factores de higiene y motivadores. Los factores de higiene incluyen elementos como las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, las prácticas administrativas, la remuneración y beneficios, la supervisión, el estatus, la seguridad laboral, las relaciones con los compañeros y el equilibrio entre la vida

personal y laboral. Por otro lado, los motivadores abarcan aspectos como el reconocimiento, los logros, las oportunidades de crecimiento, el desarrollo personal, la responsabilidad asumida, la naturaleza del trabajo y los desafíos que se presentan.

Herzberg explica que los factores de higiene están relacionados con el entorno laboral y, aunque no generan una motivación significativa, son esenciales para evitar la insatisfacción. En cambio, los motivadores están asociados con lo que una persona hace en su trabajo y tienen el potencial de crear una motivación efectiva, impulsando a los empleados a realizar esfuerzos considerables.

Para Herzberg, los factores de higiene deben estar garantizados antes de que los motivadores puedan ser aplicados para generar una sensación de motivación y logro. Esto implica que no es posible usar motivadores de manera efectiva si no se han cubierto primero los aspectos básicos relacionados con la higiene laboral. Su teoría destaca la importancia de satisfacer ambas categorías para lograr un entorno laboral que motive a los empleados a desempeñarse de manera óptima.

Teoría de las Expectativas. La teoría de las expectativas es clave en el desarrollo de un modelo de motivación laboral, que fue ampliado más tarde por Porter y Lawler (1968). Según esta teoría, la inclinación de una persona a actuar de una manera específica depende de dos factores principales: primero, la creencia de que sus acciones llevarán a un resultado concreto; y segundo, la percepción del atractivo de la recompensa que se obtendrá de ese resultado. La teoría sugiere que las personas están dispuestas a esforzarse para llevar a cabo ciertas acciones si creen que tienen las habilidades y recursos necesarios para lograr el objetivo deseado.

De acuerdo con Vroom, la motivación es el resultado de tres variables principales: Valencia (V): Este término hace referencia al grado de importancia o valor que un individuo

otorga a los posibles resultados. La valencia puede ser positiva (+1) cuando la persona desea alcanzar un determinado resultado, o negativa (-1) cuando su objetivo es evitarlo.

Expectativa (E): Representa el grado de confianza de la persona en que su esfuerzo se traduzca en un resultado determinado. Este valor oscila entre -1 (creencia nula en la conexión entre esfuerzo y resultado) y +1 (creencia total en dicha conexión).

Medios (M): Se relaciona con la percepción de probabilidad de que el desempeño lleve a una recompensa específica. Este valor también varía entre -1 (creencia nula en la relación entre desempeño y recompensa) y +1 (creencia total en dicha relación).

En conjunto, estas variables forman un marco lógico que sugiere que las personas dirigen sus esfuerzos hacia metas específicas siempre y cuando perciban que el resultado es alcanzable y que la recompensa es valiosa y significativa para ellas.

Teoría de las Metas de Logro (Dweck y Leggett, 1988)

La Teoría de las Metas de Logro propuesta por Carol Dweck y Ellen Leggett en 1988 es un enfoque psicológico que explica cómo los objetivos personales y las creencias sobre la capacidad afectan la motivación y el desempeño. Según esta teoría, las personas pueden tener distintos tipos de metas de logro que guían su conducta y su respuesta ante desafíos y fracasos. Esta teoría distingue principalmente dos tipos de metas: metas de aprendizaje y metas de rendimiento, cada una de las cuales influye en la motivación intrínseca y en la percepción del éxito y del esfuerzo (Dweck y Leggett, 1988).

1. Metas de Aprendizaje

Las metas de aprendizaje (también llamadas metas de maestría) son aquellas en las que el objetivo principal es desarrollar nuevas habilidades, mejorar la competencia personal y aprender de la experiencia. Las personas que adoptan metas de aprendizaje ven el esfuerzo y el desafío como oportunidades para mejorar sus habilidades y conocimientos, y están motivadas intrínsecamente para aprender y crecer (Dweck, 2006). Esta orientación hacia el

aprendizaje fomenta una mentalidad de crecimiento, donde los individuos creen que sus habilidades pueden desarrollarse a través del esfuerzo y la práctica.

Por ejemplo, en un entorno laboral, un empleado con metas de aprendizaje se enfoca en mejorar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos, sin preocuparse demasiado por compararse con otros. Este tipo de meta motiva a la persona a enfrentar desafíos y a persistir frente a las dificultades, ya que su interés está en el proceso de aprendizaje más que en el reconocimiento o la recompensa externa (Ames, 1992).

2. Metas de Rendimiento

Las metas de rendimiento se enfocan en demostrar la competencia y en conseguir la aprobación o el reconocimiento de los demás. Las personas que establecen este tipo de metas suelen evitar situaciones donde podrían fracasar o ser evaluadas negativamente, ya que su percepción del éxito se basa en cómo se comparan con los demás. (Dweck y Leggett, 1988).

Existen dos subtipos de metas de rendimiento:

- Metas de rendimiento-evitación: El objetivo es evitar el fracaso y las evaluaciones negativas. Las personas con este tipo de meta suelen evitar desafíos y buscar tareas en las que se sientan seguros de tener éxito.
- Metas de rendimiento-aproximación: El objetivo es demostrar superioridad sobre los demás y recibir reconocimiento. Las personas con estas metas tienden a elegir tareas en las que puedan destacarse fácilmente y compararse favorablemente con los demás (Elliot y Church, 1997).

Este enfoque en el rendimiento suele estar relacionado con una mentalidad fija, en la cual las personas creen que sus habilidades son limitadas e inmutables. Esto puede limitar el desarrollo personal y la motivación intrínseca, ya que las personas se enfocan más en evitar errores y en proteger su imagen que en aprender y mejorar.

Influencia en la Motivación y el Desempeño

La *Teoría de las Metas de Logro* sugiere que las metas de aprendizaje están más relacionadas con la motivación intrínseca, ya que las personas se involucran en las actividades por el placer y el desafío de aprender algo nuevo (Dweck, 1986). Las personas con metas de aprendizaje tienen más probabilidades de perseverar frente a los obstáculos y de mostrar resiliencia ante el fracaso, ya que ven estas experiencias como oportunidades para crecer y mejorar (Dweck y Leggett, 1988).

En cambio, las metas de rendimiento tienden a fomentar la motivación extrínseca, ya que los individuos se enfocan en los resultados externos y en la aprobación social. Aunque las metas de rendimiento pueden generar altos niveles de desempeño en el corto plazo, a menudo resultan en mayores niveles de estrés y ansiedad debido a la presión por obtener resultados visibles y evitar el fracaso (Elliot, 1999).

Aplicaciones en el Contexto Laboral

La *Teoría de las Metas de Logro* tiene implicancias importantes en el ámbito laboral y en la gestión de recursos humanos. Para fomentar un entorno que promueva la motivación intrínseca, las organizaciones pueden alentar a los empleados a adoptar metas de aprendizaje en lugar de metas de rendimiento. Esto se logra mediante el reconocimiento del esfuerzo y la mejora continua, en lugar de solo recompensar los resultados. Los empleados con metas de aprendizaje tienden a ser más innovadores, persistentes y resilientes, lo cual es beneficioso tanto para su desarrollo personal como para la productividad organizacional (Button-Mathieu et al., 1996).

En cambio, las metas de rendimiento pueden ser útiles en contextos competitivos o de alto rendimiento, donde es necesario que los empleados se esfuercen por alcanzar resultados específicos en poco tiempo. Sin embargo, un enfoque excesivo en el rendimiento puede limitar la creatividad y el aprendizaje a largo plazo, y aumentar el riesgo de agotamiento y ansiedad.

Teoría del Flujo (Csikszentmihalyi, 1990)

La *Teoría del Flujo*, propuesta por Mihaly Csikszentmihalyi, define la motivación intrínseca como un estado de concentración profunda y satisfacción que ocurre cuando una persona está completamente inmersa en una actividad. Este estado, conocido como *flujo*, surge cuando las habilidades del individuo están en equilibrio con el desafío de la tarea, creando una experiencia en la que la persona se siente absorbida y motivada por la actividad en sí misma (Csikszentmihalyi, 1990). Durante el flujo, el tiempo parece pasar rápidamente, la conciencia de sí mismo se desvanece, y las personas experimentan altos niveles de disfrute, creatividad y rendimiento.

Según Csikszentmihalyi (1997), el flujo incluye varios componentes esenciales:

1. **Equilibrio entre habilidades y desafíos:** El flujo ocurre cuando el nivel de desafío de una actividad se ajusta a las habilidades de la persona. Si la tarea es demasiado fácil, el individuo puede aburrirse; si es demasiado difícil, puede frustrarse o sentirse ansioso. Un equilibrio adecuado, en cambio, fomenta la inmersión total en la actividad y la motivación intrínseca (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2002).
2. **Metas claras y retroalimentación inmediata:** Las personas necesitan tener objetivos específicos y recibir retroalimentación directa sobre su progreso para mantenerse en estado de flujo. Las metas claras ayudan a los individuos a concentrarse en la tarea y a medir su avance, lo cual es esencial para mantenerse motivado (Csikszentmihalyi y Csikszentmihalyi, 1988). La retroalimentación constante permite a las personas ajustar sus acciones en tiempo real, lo que contribuye a mantener el estado de flujo.
3. **Pérdida de la autoconciencia:** En el estado de flujo, los individuos están tan concentrados en la actividad que la autoconciencia desaparece, y se reduce la percepción de distracciones o preocupaciones externas. Esta pérdida de autoconciencia

permite que la persona se concentre exclusivamente en la tarea, aumentando su disfrute y creatividad (Jackson y Marsh, 1996).

4. Sensación de control: Durante el flujo, las personas experimentan una sensación de control sobre sus acciones. A pesar del desafío, los individuos se sienten capaces de manejar la tarea y de alcanzar sus metas, lo que refuerza su motivación y confianza en sus habilidades (Csikszentmihalyi, 1990).

Aplicaciones en el Entorno Laboral

La teoría del flujo sugiere que los empleadores pueden facilitar el estado de flujo en sus empleados proporcionando tareas que sean a la vez desafiantes y adecuadas a las habilidades de los trabajadores. Cuando los empleados se encuentran en estado de flujo, experimentan una motivación intrínseca continua, ya que están completamente comprometidos con la actividad por el valor que esta tiene en sí misma (Csikszentmihalyi, 1997). Esta experiencia es especialmente relevante en el contexto laboral, ya que un entorno de trabajo que fomenta el flujo puede aumentar la satisfacción, la productividad y la creatividad de los empleados (Csikszentmihalyi y LeFevre, 1989).

Un estudio de Fullagar y Kelloway (2009) encontró que los empleados que experimentan flujo en sus tareas tienen niveles más altos de satisfacción y bienestar laboral. Esto se debe a que el flujo permite a los empleados trabajar con mayor compromiso, lo cual disminuye el agotamiento y favorece una motivación intrínseca que perdura. Asimismo, los entornos de trabajo que proporcionan retroalimentación constante, objetivos claros y desafíos apropiados tienden a facilitar el estado de flujo, lo que refuerza el desempeño laboral (Fullagar y Kelloway, 2009).

Beneficios del Flujo en el Desempeño y la Creatividad

La experiencia del flujo no solo contribuye al bienestar del empleado, sino que también mejora el rendimiento y la creatividad. Según Csikszentmihalyi (1996), las personas en estado

de flujo son más innovadoras, ya que su concentración y disfrute durante la tarea les permite explorar nuevas ideas y soluciones. En un entorno laboral donde los empleados pueden alcanzar el flujo, la creatividad y el rendimiento se ven potenciados, lo cual es beneficioso tanto para el individuo como para la organización (Sawyer, 2006).

Teoría de la Evaluación Cognitiva (Deci, 1975)

La *Teoría de la Evaluación Cognitiva* (Cognitive Evaluation Theory, CET), propuesta por Edward Deci, es una subteoría de la *Teoría de la Autodeterminación* que busca explicar cómo los factores externos afectan la motivación intrínseca de las personas. Según esta teoría, los estímulos externos, como las recompensas, el reconocimiento o la supervisión, pueden impactar en la motivación intrínseca dependiendo de cómo se interpreten. En CET, Deci sostiene que la motivación intrínseca se ve fortalecida o debilitada por estos factores según el efecto que tengan en la autonomía y la competencia percibidas por el individuo (Deci y Ryan, 1985).

Efecto de los Estímulos Externos en la Motivación Intrínseca

1. Recompensas como Control o Refuerzo de la Competencia

Según la teoría, la manera en que una recompensa es interpretada por el receptor determina su efecto en la motivación intrínseca. Cuando una recompensa es percibida como un medio de control sobre la conducta —por ejemplo, una supervisión intensa que se traduce en un "deber" para el empleado— esta disminuye la sensación de autonomía del individuo. Como resultado, la motivación intrínseca disminuye porque la persona siente que su comportamiento está siendo controlado externamente, en lugar de motivado internamente (Deci-Koestner et al., 1999). En cambio, cuando la recompensa es percibida como un reconocimiento de la competencia o logro, sin una intención de control, puede reforzar la motivación intrínseca al incrementar el sentido de competencia y autoeficacia del individuo (Ryan y Deci, 2000).

Este aspecto es clave en el entorno laboral: si un empleado percibe una recompensa como una muestra de confianza en su habilidad, es más probable que experimente un incremento en su motivación intrínseca. En cambio, si percibe la recompensa como una forma de presión para continuar realizando la tarea, la motivación intrínseca se reduce, y el empleado puede perder el interés en la tarea misma (Gagné y Deci, 2005).

2. Autonomía y Control

La autonomía es un pilar central en la teoría de Deci y se considera esencial para mantener la motivación intrínseca. La *Teoría de la Evaluación Cognitiva* sostiene que cuando las personas sienten que tienen control sobre sus decisiones y acciones, su motivación intrínseca aumenta, ya que eligen realizar la tarea por interés propio (Deci y Ryan, 1985). Sin embargo, cuando sienten que su autonomía está siendo limitada por factores externos, como instrucciones demasiado detalladas o evaluaciones constantes, la motivación intrínseca se ve comprometida, ya que perciben que su conducta está siendo manipulada.

En un estudio clásico, Deci (1971) observó que los participantes que recibieron recompensas monetarias por resolver rompecabezas experimentaron una disminución en su motivación intrínseca para continuar con la tarea cuando se retiraron las recompensas. Los participantes que no recibieron dinero, pero que aún tenían autonomía en la tarea, mantuvieron o aumentaron su motivación intrínseca. Este experimento ilustró que las recompensas externas pueden disminuir la motivación intrínseca cuando se perciben como un intento de control.

3. Percepción de la Competencia

La percepción de competencia también es crucial para la motivación intrínseca. Deci y Ryan (1985) sostienen que la motivación intrínseca aumenta cuando las personas se sienten competentes en la realización de una tarea. Las recompensas y el reconocimiento pueden

fortalecer esta percepción si son interpretados como un reflejo de la habilidad o desempeño exitoso, lo que impulsa la autoeficacia y el deseo de continuar la actividad (Ryan y Deci, 2000).

En el entorno organizacional, esta teoría sugiere que la motivación intrínseca puede verse afectada positivamente cuando los líderes destacan y refuerzan las competencias de sus empleados. Un entorno de trabajo que fomente el aprendizaje y la mejora continua puede ayudar a los empleados a percibir una mayor competencia, lo cual incrementa su motivación para realizar la tarea (Gagné y Deci, 2005). Sin embargo, si las evaluaciones de desempeño se utilizan como mecanismos de control en lugar de reconocimiento de competencias, pueden reducir la motivación intrínseca al hacer que los empleados se sientan controlados.

Aplicaciones en el Entorno Laboral

La *Teoría de la Evaluación Cognitiva* resalta la importancia de la forma en que se presentan y perciben los incentivos en el lugar de trabajo. Para mantener la motivación intrínseca de los empleados, es fundamental que las recompensas no se perciban como un intento de control, sino como un reconocimiento de su competencia. Gagné y Deci (2005) sugieren que los gerentes deben comunicar el propósito de las recompensas y reconocimientos de manera que promuevan la autonomía y el desarrollo personal, lo cual ayuda a mantener la motivación intrínseca.

Además, proporcionar a los empleados un nivel adecuado de autonomía y oportunidades para desarrollar habilidades es esencial para mantener la motivación intrínseca y el compromiso con el trabajo. Cuando las organizaciones crean un entorno que respeta la autonomía y destaca las competencias, los empleados se sienten más motivados para realizar tareas desafiantes y, al mismo tiempo, disfrutan del proceso (Deci y Ryan, 2008).

Teoría de la Equidad

La *Teoría de la Equidad*, formulada en 1963 por John Stacey Adams, argumenta que la motivación de los trabajadores se ve afectada por la percepción de equidad en el ambiente

de trabajo. Esta teoría sostiene que los trabajadores evalúan sus esfuerzos y premios en comparación con los de sus colegas, y la percepción de equidad o inequidad derivada incide en su satisfacción y motivación. Aunque la teoría se centra en la motivación extrínseca (recompensas externas como salario, beneficios, reconocimiento), también tiene un impacto en la motivación intrínseca, ya que una percepción de equidad puede fomentar el sentido de valor y justicia dentro de la organización, fortaleciendo el compromiso y la satisfacción (Adams, 1963).

Componentes Principales de la Teoría de la Equidad

1. Comparación de Insumos y Resultados

Según Adams, los empleados evalúan la equidad de su situación comparando la relación entre los *insumos* (esfuerzos, habilidades, experiencia, tiempo) que aportan al trabajo y los *resultados* que reciben (salario, reconocimiento, oportunidades de crecimiento) en comparación con otros empleados. Esta comparación no es objetiva; más bien, se basa en la percepción personal de cada individuo. Cuando los empleados sienten que sus insumos y resultados son proporcionales a los de sus compañeros, perciben un sentido de equidad que fortalece su satisfacción y motivación para continuar desempeñándose con dedicación (Adams, 1965).

2. Percepción de Equidad e Inequidad

La teoría sugiere que cuando los empleados perciben que hay equidad en la relación insumo-resultado, su motivación aumenta porque sienten que sus esfuerzos son valorados y recompensados de manera justa (Greenberg, 1987). Esta percepción de equidad refuerza no solo la motivación extrínseca, sino también la motivación intrínseca, ya que los empleados experimentan satisfacción al saber que su trabajo es apreciado dentro de la organización (Goodman y Friedman, 1971). En cambio, cuando se percibe inequidad, puede surgir un

sentimiento de descontento, lo que lleva a la disminución de la motivación intrínseca y extrínseca, además de afectar el compromiso y el rendimiento.

La inequidad puede presentarse en dos formas:

- Inequidad negativa: Cuando un empleado percibe que sus insumos son mayores que los de sus compañeros, pero sus resultados son menores. Esto puede generar frustración, resentimiento y una disminución en la motivación y satisfacción.
- Inequidad positiva: Cuando un empleado percibe que sus insumos son menores que los de sus compañeros, pero recibe más resultados. Aunque esto puede parecer beneficioso, a largo plazo puede generar sentimientos de culpa y reducir la motivación intrínseca, ya que el individuo puede sentir que su rendimiento no es justo o merecido (Walster-Berscheid et al., 1973).

3. Restauración de la Equidad

Cuando los empleados perciben inequidad, la teoría sostiene que intentarán restaurar el equilibrio mediante varios mecanismos, que pueden incluir:

- Modificar los insumos o resultados: Un empleado puede reducir su esfuerzo si percibe que sus insumos son mayores en comparación con sus compañeros. También puede buscar aumentos de salario o reconocimiento.
- Buscar comparaciones alternativas: Los empleados pueden cambiar la persona de referencia con la que comparan sus esfuerzos y recompensas.
- Abandonar la situación: En casos extremos, los empleados pueden buscar otra organización donde sientan que serán tratados de manera más justa (Adams, 1965).

Estas acciones reflejan la importancia de la percepción de equidad para mantener la motivación, ya que los empleados que perciben justicia en su entorno laboral están más inclinados a permanecer en la organización y a comprometerse con sus tareas.

Implicaciones para la Motivación Intrínseca

Aunque la *Teoría de la Equidad* se centra en recompensas extrínsecas, su impacto en la motivación intrínseca es significativo. Cuando los empleados perciben equidad, sienten que son valorados, lo que refuerza su sentido de satisfacción y compromiso con la organización. La equidad, en este sentido, contribuye a la motivación intrínseca al proporcionar un ambiente donde los empleados se sienten apreciados y tratados con justicia (Greenberg, 1987).

Por otro lado, la percepción de inequidad disminuye la motivación intrínseca. Los empleados que sienten que sus esfuerzos no son valorados adecuadamente pueden perder el interés en su trabajo y reducir su nivel de compromiso, lo que puede afectar negativamente su productividad y bienestar. En el entorno laboral, es esencial que los líderes y gerentes promuevan un sentido de equidad, brindando recompensas y reconocimiento que se perciban como justos y proporcionados a los esfuerzos de cada empleado (Colquitt et al., 2001).

Teoría de Autoeficacia

La Teoría de la Autoeficacia, propuesta por Albert Bandura en 1977, sostiene que la forma en que una persona percibe sus propias capacidades para realizar una tarea tiene un impacto significativo en su motivación y rendimiento. La autoeficacia se define como la creencia en la propia habilidad para organizar y llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar metas específicas (Bandura, 1977). Según Bandura, esta percepción de autoeficacia es crucial para el desarrollo de la motivación intrínseca, ya que las personas con alta autoeficacia sienten que tienen un mayor control sobre sus acciones y habilidades, lo que refuerza su deseo de enfrentar desafíos y lograr sus objetivos.

Componentes de la Autoeficacia

Bandura (1986) identificó cuatro fuentes principales que contribuyen a desarrollar un sentido de autoeficacia:

1. Experiencias de éxito (logros de dominio)

Las experiencias pasadas de éxito en una tarea específica son la fuente más poderosa de autoeficacia. Cuando una persona ha tenido éxito previamente en una tarea, su confianza para enfrentar tareas similares en el futuro aumenta. Estas experiencias de dominio refuerzan la creencia de que uno es capaz de lograr sus objetivos, lo que a su vez impulsa la motivación intrínseca (Bandura, 1994). En el ámbito laboral, si un empleado tiene una serie de logros exitosos, se sentirá más seguro de sus habilidades y estará más motivado a asumir nuevos desafíos y responsabilidades.

2. Experiencia vicaria (modelado)

Observar a otras personas, especialmente a aquellas con características similares, completar con éxito una tarea también puede aumentar la autoeficacia. Este proceso de modelado permite a las personas convencerse de que también pueden tener éxito, lo cual es especialmente útil en situaciones nuevas o desafiantes (Bandura, 1997). En un entorno laboral, los empleados que ven a sus compañeros alcanzar metas pueden inspirarse y sentirse más motivados para enfrentar sus propios desafíos.

3. Persuasión verbal

La persuasión verbal o aliento de otras personas también puede influir en la autoeficacia. Cuando los empleados reciben mensajes de apoyo o aliento, como el reconocimiento de sus habilidades por parte de un superior, tienden a sentir una mayor confianza en sus capacidades (Bandura, 1994). Esto puede motivarlos intrínsecamente, ya que se sienten respaldados y validados en sus competencias.

4. Estados fisiológicos y emocionales

La forma en que una persona percibe sus emociones y su estado físico al enfrentar una tarea también afecta su autoeficacia. Por ejemplo, altos niveles de estrés o ansiedad pueden reducir la percepción de autoeficacia, mientras que un estado emocional positivo puede aumentarla. Bandura (1997) afirma que las personas con altos niveles de autoeficacia son más

capaces de gestionar sus emociones y mantener la calma en situaciones de presión, lo que les permite perseverar en tareas desafiantes.

Autoeficacia y Motivación Intrínseca

La *Teoría de la Autoeficacia* destaca la relación entre la autoeficacia y la motivación intrínseca. Cuando los empleados creen en su capacidad para realizar una tarea, experimentan una mayor motivación intrínseca, ya que ven el éxito como una meta alcanzable y sienten que tienen control sobre sus resultados (Bandura, 1997). Esta motivación intrínseca es esencial en el trabajo, ya que los empleados con alta autoeficacia tienden a mostrar más compromiso, resiliencia y persistencia frente a los obstáculos, lo cual se traduce en un mejor desempeño y satisfacción laboral (Lent-Brown et al., 1994).

Por ejemplo, un empleado con alta autoeficacia en una tarea específica es más propenso a fijarse metas ambiciosas y a buscar oportunidades de desarrollo, ya que confía en su capacidad para superar las dificultades. En cambio, un empleado con baja autoeficacia podría evitar estos desafíos, ya que duda de sus habilidades y teme al fracaso (Stajkovic y Luthans, 1998).

Implicaciones en el Entorno Laboral

La *Teoría de la Autoeficacia* tiene importantes implicaciones para la gestión en el entorno laboral. Los líderes y gerentes pueden fomentar la autoeficacia en sus empleados al ofrecer retroalimentación positiva, alentar los logros y proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo. Según Bandura (1986), la capacitación que permite a los empleados experimentar el éxito en sus tareas aumenta su autoeficacia, lo cual a su vez mejora su motivación intrínseca.

Además, la teoría sugiere que al crear un ambiente de apoyo donde los empleados se sientan capacitados y valorados, las organizaciones pueden promover la motivación intrínseca y mejorar el rendimiento. Las empresas que invierten en el desarrollo de la autoeficacia en sus

empleados tienden a tener personal más comprometido y resiliente, lo cual contribuye a una cultura organizacional positiva (Luthans-Youssef et al., 2007).

2.1.8 Características de la Motivación Laboral

Factores Externos de la Empresa

Los factores externos a la organización son elementos que provienen del entorno y, por lo tanto, no pueden ser modificados directamente por la empresa. Sin embargo, la forma en que se gestionan internamente puede tener un impacto significativo en la motivación y satisfacción de los empleados. Estas influencias externas se manifiestan en aspectos como las actitudes, los valores y las metas personales de los trabajadores. Según Sánchez (2008), los factores externos más importantes a tener en cuenta incluyen características individuales como la personalidad, los ciclos de vida, las circunstancias personales y el contexto cultural.

Factores Internos en la Empresa

Dentro del ámbito empresarial, los empleados enfrentan diversas situaciones que pueden ser gestionadas y modificadas por los directivos. Según la "European Foundation for Quality Management" (EFQM), estos elementos se conocen como resultados en los individuos, ya que afectan directamente su motivación y actitud. Estos factores pueden ser gestionados a través de diez formas diferentes de recompensa, diseñadas para fomentar distintos modelos de conducta.

Actualmente, algunos de los factores motivadores más utilizados incluyen incentivos económicos, reconocimiento y elogios, gestión del tiempo, oportunidades de promoción y desarrollo profesional, trato respetuoso y de calidad, posibilidad de elegir las tareas a realizar, capacitación, realización de actividades recreativas y al aire libre, entrega de obsequios, así como la implementación de modelos organizacionales que promuevan la motivación.

2.1.9. Elementos de la Motivación Intrínseca Laboral

El término "intrínseca" en el contexto de las necesidades humanas parece haber sido utilizado por primera vez alrededor de 1950 por Harlow. Posteriormente, investigadores como Deci (1972) continuaron indagando sobre los incentivos intrínsecos. La motivación intrínseca se define como aquella que surge de estímulos inherentes a la actividad en sí, sin necesidad de recompensas tangibles. Según Landy y Conte (2007), los factores intrínsecos de la motivación son considerados impulsos innatos que dirigen comportamientos específicos, actuando como fuerzas internas que motivan a las personas a actuar de cierta manera.

Amabile et al. (1994) Se argumenta que la respuesta a los incentivos intrínsecos está influenciada por la personalidad y el carácter de cada individuo. Algunas personas se sienten más motivadas por tareas desafiantes que otras. Un ejemplo de motivación intrínseca se observa en aquellos trabajadores que, a pesar de recibir salarios bajos o insuficientes, eligen permanecer en la organización debido a su pasión por el trabajo y a valores como la solidaridad y el compromiso con su labor.

Autonomía. Según Pink, La autonomía se define como la capacidad que tienen las personas para gestionar y dirigir sus propias vidas. Este concepto se contrapone a la perspectiva tradicional de la administración, que tiende a enfocarse en que los empleados simplemente cumplan con las tareas asignadas. Sin embargo, Pink sostiene que, para fomentar un mayor compromiso por parte de los trabajadores, especialmente en actividades complejas, resulta esencial brindarles autonomía, ya que la autodirección demuestra ser más efectiva en dichos contextos.

Pink identifica cuatro áreas clave en las que se puede fomentar la autonomía de los empleados:

Tiempo: Flexibilidad en la gestión del horario laboral.

Técnica: Libertad para elegir cómo realizar las tareas.

Equipo: Capacidad para decidir con quién colaborar.

Tarea: Oportunidad para seleccionar las actividades en las que desean participar.

Al promover la autonomía en estas áreas, los empleados pueden sentirse más motivados y comprometidos con su trabajo.

Maestría. Pink define la maestría como el deseo de mejorar constantemente en algo significativo. Según él, los seres humanos disfrutan el proceso de perfeccionar sus habilidades, encontrando satisfacción tanto en los logros alcanzados como en el progreso personal. Cuando los empleados experimentan una sensación de avance en su trabajo, esto alimenta su motivación interna. Por el contrario, la falta de oportunidades para el desarrollo personal o profesional puede generar aburrimiento y desmotivación.

Una implicación importante para los gerentes es asignar tareas que sean adecuadas al nivel de habilidad de los empleados: ni demasiado simples ni excesivamente desafiantes. Pink denomina estas tareas como "tareas de Goldilocks", ya que, al igual que en el cuento, no son "demasiado calientes ni demasiado frías", sino perfectamente equilibradas para mantener a los empleados comprometidos y motivados.

Propósito. Pink define el propósito como el deseo de contribuir a algo más grande que uno mismo. Argumenta que las personas tienen una motivación intrínseca para realizar actividades que consideran significativas. Por ejemplo, los empresarios a menudo están impulsados por la idea de "hacer una diferencia" más que por la simple maximización de las ganancias. Dado que la mayoría de las personas pasan una parte considerable de su vida trabajando, desean que ese tiempo tenga un propósito. Una forma esencial de incorporar propósito en el trabajo es asegurarse de que la misión y los objetivos de la organización sean comunicados de manera clara a los empleados. Es importante que estos comprendan cómo su rol y sus tareas individuales contribuyen al propósito general de la organización, permitiéndoles encontrar sentido en su trabajo y alinearse con la visión organizacional.

2.1.10. Elementos que Influyen en la Motivación

Ambiente Confortable. Un elemento crucial en el rendimiento de los empleados es el entorno de trabajo que los envuelve. Este debe ser cómodo, asegurar seguridad, prevenir mecanismos de supervisión o control excesivos, y permitir un nivel de movilidad que sea visto como libertad, fomentando de esta manera un ambiente más productivo y satisfactorio.

Ambiente la Motivación. Las personas trabajan por diferentes razones, y lo que resulta significativo para una puede no serlo para otra. Dado que la motivación es un aspecto personal, es esencial que los gerentes conozcan a cada empleado de manera individual para identificar qué los impulsa y cómo pueden fomentar su compromiso.

Comunicación Organizacional. Todo procedimiento organizativo se dirige hacia el futuro basándose en una visión que se forja a través de la comunicación. Así pues, la comunicación se convierte en un componente crucial para establecer el rumbo y el crecimiento futuro de la organización.

Cultura Organizacional. Todo proceso organizacional está guiado por una visión que proyecta hacia el futuro, y su desarrollo se da a través de la comunicación. Por ello, la comunicación es un factor crucial que determina tanto la dirección como el futuro de la organización.

Motivación del Empleado. Los estudiosos han distinguido dos clases de motivación en función del origen del estímulo laboral: la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

Motivación Extrínseca. La motivación extrínseca se refiere a las conductas laborales del empleado que están impulsadas por resultados externos al trabajo en sí, como la influencia de compañeros, supervisores o la organización.

Motivación Intrínseca. En un estado de motivación intrínseca, el empleado realiza comportamientos laborales motivados por los resultados inherentes al propio trabajo.

Desmotivación. La desmotivación es un estado interno que se caracteriza por la falta de energía, entusiasmo y disposición para realizar actividades

Regulación Externa. No ha recibido la misma atención, en gran parte debido a la percepción de que es preferible permitir que los grupos gestionen autónomamente sus actividades, creando de manera espontánea sus propios parámetros. Sin embargo, el desarrollo del aprendizaje colaborativo apoyado por computadoras (computer-supported collaborative learning) y de programas diseñados para fomentar la colaboración horizontal ha resaltado la importancia de un formato externo para estructurar la actividad. La hetero-regulación aporta beneficios al establecer criterios claros tanto para la ejecución de las actividades cognitivas como para la comunicación, asegurando una colaboración efectiva y estructurada.

Regulación Introyectada. Son aquellas impulsadas por presiones internas, como la necesidad de preservar la autoestima (por ejemplo, sentir que "debe" realizarse algo). Aunque la fuente de estas conductas está dentro de la persona, el locus de causalidad sigue siendo externo, ya que no están completamente integradas en su sentido del self.

Conductas no motivadas: Ocurren sin intencionalidad y se perciben como causadas externamente.

Conductas controladas: Están reguladas externamente, impulsadas por fuerzas internas o externas, lo que genera la sensación de que "debe" hacerse algo.

Conductas autodeterminadas: Son aquellas que están intrínsecamente motivadas o reguladas externamente de manera integrada, reflejando un alineamiento con los valores personales.

Regulación Identificada. Estas conductas están reguladas por aspectos que la persona considera personalmente importantes (por ejemplo, "debo estudiar porque es importante para mí"). En este caso, existe una aceptación consciente de la regulación externa, que se internaliza y es percibida como parte de uno mismo.

Motivación Intrínseca. Estas son fuentes de satisfacción que surgen de la relación del individuo con su trabajo personal, incluyendo elementos que premian sus necesidades y anhelos, tales como éxitos, reconocimiento, responsabilidad y avance (Maund, 2001, p. 453). Este método forma parte de un proceso sistemático en el que una organización involucra a sus trabajadores, ya sea a nivel personal o grupal, con el fin de incrementar la eficacia organizacional en la realización de su misión y metas.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de Investigación

Considerando el estado actual del conocimiento, esta investigación se clasifica como básica, tal como lo indica Vara (2015). "...es básica porque genera conocimiento (p.202).

Atendiendo al nivel de investigación fue de tipo descriptivo correlacional.

Es Descriptiva, porque se busca representar con la mayor exactitud y fidelidad una realidad empresarial o un mercado, ya sea local o internacional.

Se trata de una investigación de tipo correlacional, ya que busca identificar en qué medida se relacionan entre sí distintas variables empresariales. A través de estas asociaciones, es posible obtener indicios que ayuden a entender cómo unas variables pueden influir sobre otras y si existe una posible relación de causa y efecto entre ellas.

Método: Método: Deductivo – Hipotético

3.2. Ámbito Temporal y Espacial

Ámbito Temporal. la investigación se realizó en el período 2021-2022

Ámbito Espacial. la investigación se realizó en la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima.

3.3. Variables

X1 = Clima organizacional

Y1= Motivación intrínseca

En este estudio se aplicó la escala de Clima Laboral (CLSPC) creada por la psicóloga Palma (1999), que evalúa cinco dimensiones: la comunicación, las condiciones laborales, la autorrealización, el involucramiento laboral y la supervisión Se utilizó la Teoría de la

Autodeterminación para respaldar la prueba de la variable motivación intrínseca, considerando las cinco dimensiones que esta plantea de acuerdo con Herrera y Matos (2009): Desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada, motivación intrínseca.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
X 1 = Clima Organizacional	Comunicación	Relaciones Interpersonales
		Valores colectivos
	Condiciones laborales	Disponibilidad de los servicios
	Autorrealización	Estabilidad
		Retribución
	Involucramiento laboral	Sentido de Pertenencia
	Supervisión	Estilo de Dirección
Y1= Motivación intrínseca	Desmotivación	Atención deficiente
	Regulación Externa	Incentivo laboral
	Regulación introyectada	Reivindicación en el ambiente laboral
	Regulación identificada	Responsabilidad
	Motivación intrínseca	Aprendizaje

3.4. Población y Muestra:

Población. N: 50 médicos.

Muestra. Por Conveniencia. Se tomará a toda la población

3.5. Instrumentos:

El instrumento para clima organizacional es adaptado al cuestionario por Palma (1999)

El instrumento para motivación intrínseca es adaptado al cuestionario Herrera y Matos (2009)

3.6. Procedimientos

Para este estudio, se recopiló información a través de la aplicación de dos instrumentos a la muestra seleccionada, con el fin de obtener datos sobre las variables de estudio: Clima Organizacional y Motivación Intrínseca. En cuanto al acceso a los participantes, se obtuvo el consentimiento de la Clínica Las Américas – CIRLAP Lima E.I.R.L."

3.7. Análisis de Datos

El software estadístico utilizado fue el SPSS 29. Se realizó un análisis descriptivo de las variables, se utilizó la prueba no paramétrica de Kolmogórov-Smirnov para medir la distribución de los datos y se utilizó la Prueba de Correlación de Spearman para medir la relación de las variables.

3.8. Consideraciones Éticas

Esta investigación fue circunscrita a los lineamientos y protocolos exigidos por la Universidad Nacional Federico Villarreal, así mismo contó con el permiso de la empresa, de igual forma, la confidencialidad en el tratamiento de la información recolectada, el respeto al derecho de autor a través de la aplicación de las normas APA.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Prueba de normalidad de la variable Clima Organizacional y sus indicadores

	<i>Kolmogorov</i> <i>- Smirnov</i>	<i>n</i> ^o	<i>P</i>
Clima Organizacional	,228	50	,000
Relaciones interpersonales	,267	50	,000
Valores colectivos	,210	50	,000
Disponibilidad de servicios	,246	50	,000
Estabilidad	,270	50	,000
Retribución	,224	50	,000
Sentido de pertenencia	,299	50	,000
Estilo de dirección	,283	50	,000

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 1, al evaluar la normalidad de la variable clima organizacional utilizando el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, se obtuvo un valor de $p < .01$, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. De manera similar, se encontraron valores de $p < .01$ en los indicadores de relaciones interpersonales, valores colectivos, disponibilidad de servicios, estabilidad, remuneración, sentido de pertenencia y estilo de dirección. Esto sugiere que estas variables también presentan una distribución diferente a la normal. Estos resultados indican que las percepciones sobre el ambiente laboral y sus dimensiones muestran una variabilidad considerable, lo cual podría afectar los análisis estadísticos que se realicen más adelante.

Tabla 2*Medidas descriptivas de la variable Clima Organizacional y sus indicadores*

	<i>M</i>	<i>D.E</i>
Clima Organizacional	133,74	7,2
Relaciones interpersonales	28,32	4,4
Valores colectivos	17,68	2,5
Disponibilidad de servicios	15,80	1,1
Estabilidad	17,36	3,6
Retribución	17,44	2,0
Sentido de pertenencia	18,90	1,0
Estilo de dirección	17,68	3,4

Nota: Elaboración propia

La Tabla 2, que muestra las medidas descriptivas de la variable clima organizacional y sus indicadores correspondientes, muestra que el promedio general es de 133,74, presentando una desviación estándar de 7,2. En relación con los indicadores particulares, las relaciones interpersonales registraron un promedio de 28,32 y una desviación estándar de 4,4; los valores colectivos mostraron un promedio de 17,68 con una desviación estándar de 2,5; la disponibilidad de servicios registró un promedio de 15,80 y una desviación estándar de 1,1. Respecto a la estabilidad, Se registró un promedio de 17,36 con una desviación estándar de 3,6; retribución evidenció un promedio de 17,44 con una desviación estándar de 2,0; sentido de pertenencia mostró un promedio de 18,90 con una desviación estándar de 1,0; y, finalmente, el estilo de dirección registró un promedio de 17,68 con una desviación estándar de 3,4; Estos hallazgos facilitan la identificación de la variabilidad y las tendencias existentes en los diferentes elementos del ambiente laboral en la muestra estudiada.

Tabla 3*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la Clima Organizacional*

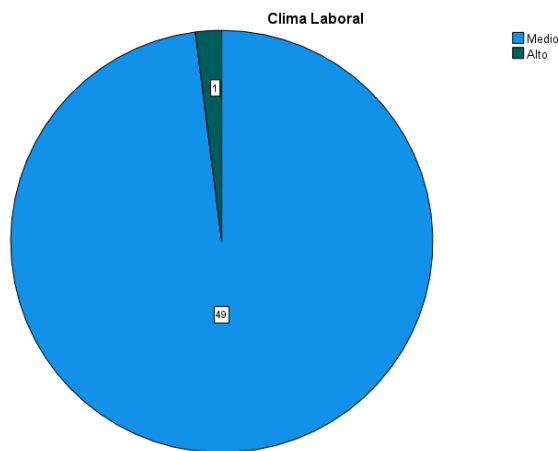
Niveles	Fi	Hi%
Bajo	-	-
Medio	49	98,0
Alto	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Elaboración propia

La tabla 3, que especifica los grados de clima organizacional, indica que de los totales de los médicos que participaron en la encuesta, el 98,0% (49) se encuentra en un nivel medio, el 2,0% (1) en un nivel alto y el 0% (0) en un nivel bajo. Estos descubrimientos indican que la mayoría de los médicos percibe un entorno de trabajo moderado, lo que significa que, a pesar de que no existen situaciones adversas o desfavorables en el entorno laboral, tampoco se registran niveles ideales de satisfacción organizacional. El predominio del nivel medio puede estar relacionado con aspectos como la estabilidad, la comunicación y las relaciones interpersonales en la clínica, que, a pesar de no generar un entorno desfavorable, tampoco promueven un ambiente altamente motivador.

Figura 1

Frecuencia y porcentaje de los niveles de la Clima Organizacional



Nota: Elaboración propia

En la figura 1, se observa que el 98% de los médicos se encuentra en un nivel medio de clima organizacional.

Tabla 4

Prueba de normalidad de la variable Motivación intrínseca y sus dimensiones

	<i>Kolmogorov - Smirnov</i>	<i>n°</i>	<i>P</i>
Motivación intrínseca - Total	,246	50	,000
Desmotivación	,259	50	,000
Regulación externa	,201	50	,000
Regulación introyectada	,266	50	,000
Motivación identificada	,197	50	,000
Motivación intrínseca	,256	50	,000

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 4, cuando se realizó el análisis de normalidad para la variable motivación intrínseca utilizando el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, se registró un valor de $p < .01$, lo que señala que los datos no exhiben una distribución normal. Igualmente, las dimensiones de desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, motivación identificada y motivación intrínseca presentaron valores de $p < .01$, corroborando que sus distribuciones no se ajustan al modelo habitual. Estos hallazgos indican que las dimensiones vinculadas a la motivación intrínseca muestran una variabilidad que difiere de la normalidad, lo que podría influir en los estudios estadísticos que se realicen más adelante.

Tabla 5

Medidas descriptivas de la variable Motivación intrínseca y dimensiones

	<i>M</i>	<i>D.E</i>
Motivación intrínseca - Total	91,38	15.0
Desmotivación	17,24	2.5
Regulación externa	28,58	5.2
Regulación introyectada	19,58	4.4
Motivación identificada	12,84	1.2
Motivación intrínseca	13,14	2.9

Nota: Elaboración propia

La Tabla 5, que muestra las evaluaciones descriptivas de la variable motivación intrínseca y sus dimensiones correspondientes, muestra que el promedio general es de 91,38, con una desviación estándar de 15,0. Respecto a las dimensiones concretas, la desmotivación registró un promedio de 17,24 con una desviación estándar de 2,5; la regulación externa logró un promedio de 28,58 con una desviación estándar de 5,2; en relación a la dimensión de regulación introyectada, mostró un promedio de 19,58 y una desviación estándar de 4,4; la motivación detectada registró un promedio de 12,84 con una desviación estándar de 1,2; y, finalmente, la

motivación intrínseca mostró un promedio de 13,14 con una desviación estándar de 2,9. Estos hallazgos facilitan la observación de la variabilidad y las tendencias existentes en las diferentes dimensiones de la motivación intrínseca en la muestra estudiada.

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de los niveles de la motivación intrínseca

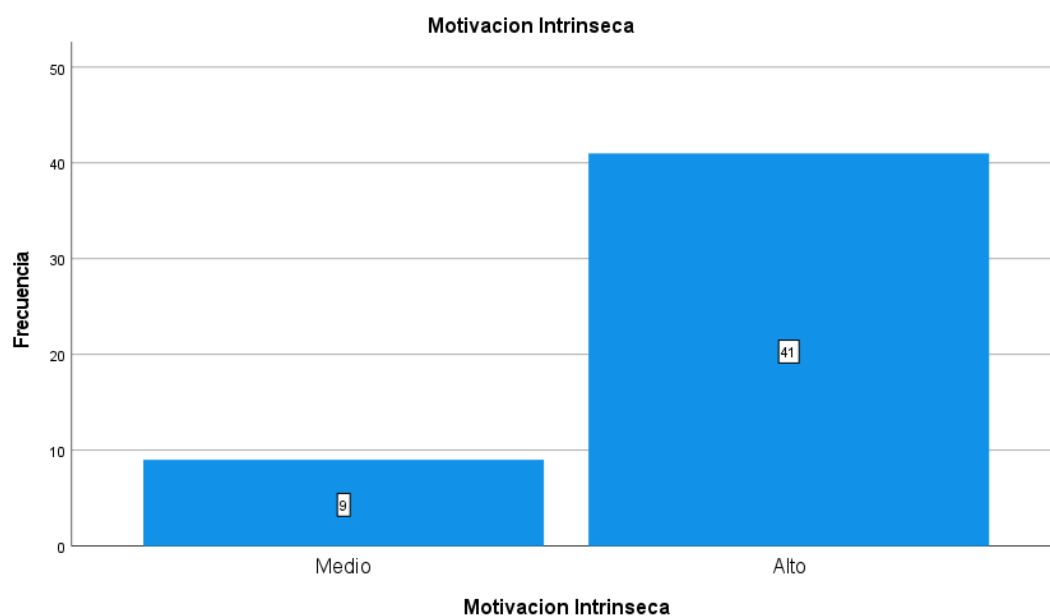
Niveles	Fi	Hi%
Bajo	-	-
Medio	9	18,0
Alto	41	82,0
Total	50	100,0

Nota: Elaboración propia

La tabla 6 presenta los grados de motivación intrínseca, evidenciando que, de los participantes totales en la encuesta, el 18,0% (9) de los médicos se encuentran en un nivel medio, el 82,0% (41) en un nivel alto y el 0% (0) en un nivel bajo. Estos hallazgos indican que la mayoría de los médicos exhiben una fuerte motivación inherente, lo que indica un compromiso significativo con su trabajo.

Figura 2

Frecuencia y porcentaje de los niveles de la motivación intrínseca



Nota: Elaboración propia

Tabla 7

Medida de correlación entre el Clima Organizacional y la motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Clima organizacional	<i>rho</i>	,566**
	<i>p</i>	0.000

Nota: Elaboración propia

La Tabla 7 muestra que, mediante la correlación de Spearman, se evidencia una relación positiva entre las variables clima organizacional y motivación intrínseca, con un nivel moderado de asociación ($\rho = 0,566$, $p < 0,000$). Basándonos en estos hallazgos, podemos deducir que a un ambiente de trabajo más favorable se asocia una mayor motivación intrínseca

en la muestra analizada; por ende, se admite la hipótesis general. Esto señala que el ambiente organizacional influye de manera considerable en la motivación inherente de los participantes analizados.

Tabla 8

Medida de correlación entre el indicador Relaciones interpersonales y la motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Relaciones interpersonales	<i>rho</i>	,924**
	<i>p</i>	0.000

Nota: Elaboración propia

La Tabla 8 muestra que, a través de la correlación de Spearman, tanto el indicador de relaciones interpersonales como la variable de motivación intrínseca sostienen una fuerte relación positiva ($\rho = 0,924$, $p < 0,000$). Estos descubrimientos indican que, conforme se robustecen las relaciones interpersonales, la motivación intrínseca en la muestra estudiada también se incrementa. En consecuencia, se asume la hipótesis que propone que un mejor nivel de calidad en las relaciones interpersonales aporta de forma notable al aumento de la motivación intrínseca de los participantes evaluados.

Tabla 9

Medida de correlación entre el indicador Valores colectivos y la motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Valores colectivos	<i>rho</i>	-0.224
	<i>p</i>	0.059

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 9, a través de la correlación de Spearman, se nota una relación negativa mínima entre el indicador de valores colectivos y la variable de motivación intrínseca ($\rho = -0,224$, $p = 0,059$). A pesar de que el valor de p se aproxima al límite de significancia, no llega al nivel de significancia estadística convencional ($p < 0,05$). Esto señala que no hay suficiente prueba para sostener que una percepción más alta de valores colectivos se relacione con una motivación intrínseca más baja en la muestra estudiada. Así pues, se descarta la hipótesis que sugería una correlación negativa entre ambos indicadores.

Tabla 10

Medida de correlación entre el indicador Disponibilidad de servicio y la motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Disponibilidad de servicio	<i>rho</i>	,252*
	<i>p</i>	0.039

En la Tabla 10, a través de la correlación de Spearman, se nota una relación positiva mínima entre el indicador de disponibilidad de servicios y la variable de motivación intrínseca ($\rho = 0,252$, $p = 0,039$). Cuando el valor de p es inferior a 0,05, se considera que esta correlación tiene significado estadístico. Esto señala que cuando los servicios se encuentran más

accesibles, también se observa un aumento en la motivación inherente de los participantes evaluados en la muestra. Así, se admite la hipótesis que sostiene que un incremento en la disponibilidad de servicios se vincula con un incremento en la motivación intrínseca.

Tabla 11

Medida de correlación entre el indicador Estabilidad y la motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Estabilidad	<i>rho</i>	,617**
	<i>p</i>	0.000

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 11, mediante la correlación de Spearman, se observa que el indicador estabilidad y la variable motivación intrínseca presentan una relación positiva fuerte ($\rho = 0,617$, $p < 0,000$). Estos resultados indican que, a medida que aumenta la percepción de estabilidad, también se incrementa la motivación intrínseca en la muestra analizada. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que plantea que una mayor estabilidad está asociada con un nivel más alto de motivación intrínseca entre los individuos evaluados.

Tabla 12

Medida de correlación entre el indicador Retribución y la motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Retribución	<i>rho</i>	0.158
	<i>p</i>	0.137

La tabla 12 muestra que, a través de la correlación de Spearman, el indicador se ha convertido en el indicador. La relación positiva entre la retribución y la motivación intrínseca es mínima ($\rho = 0,158$, $p = 0,137$). Ya que el valor de p supera 0.05, no se considera de

importancia estadística. Esto indica que no existe suficiente prueba para sostener que la remuneración está vinculada con la retribución. el interés inherente en la muestra objeto de estudio. Así pues, se descarta la hipótesis que sostiene que sugería una conexión entre ambos indicadores.

Tabla 13

Medida de correlación entre el indicador Sentido de pertenencia y la motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Sentido de Pertenencia	<i>rho</i>	0.335
	<i>p</i>	0.009

Nota: Elaboración propia

El indicador "sentido de pertenencia", a través de la correlación de Spearman, muestra una relación positiva con la variable motivación intrínseca ($\rho = 0,335$, $p = 0,009$). Ya que el valor de p es inferior a 0,01, esta correlación tiene significado estadístico. Esto sugiere que un incremento en el sentimiento de pertenencia se vincula con un incremento en la motivación interna en la muestra estudiada. Así pues, se asume la hipótesis que propone que un mayor sentimiento de pertenencia se relaciona con niveles más altos de motivación intrínseca en las personas evaluadas.

Tabla 14

Medida de correlación entre el indicador Estilo de dirección y la motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Estilo de dirección	<i>rho</i>	0.028
	<i>p</i>	0.423

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 14, a través de la correlación de Spearman, se nota una relación muy baja entre el indicador de estilo de dirección y la variable de motivación intrínseca ($\rho = 0,028$, $p = 0,423$). Como el valor de p es significativamente superior a $0,05$, esta correlación no tiene relevancia estadística. Esto señala que no hay pruebas adecuadas para sostener que el estilo de dirección tenga relación con la motivación inherente en la muestra estudiada.

Estos hallazgos indican que, a pesar de que el estilo de dirección puede afectar diversos elementos del ambiente de trabajo, su efecto directo en la motivación intrínseca no se expresa de manera notable en este escenario. Así pues, se descarta la hipótesis que proponía una correlación entre estos dos indicadores, subrayando la complejidad de los elementos que inciden en la motivación intrínseca en los contextos organizativos.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se propuso como objetivo principal establecer la correlación entre el ambiente organizacional y la motivación inherente en los médicos de la Clínica Las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima durante 2021-2022. Este propósito se basa en las contribuciones de Bandura (1986), Deci y Ryan (1985), quienes sostienen que el clima organizacional, caracterizado por factores como el apoyo, la comunicación efectiva y el reconocimiento, puede influir en la motivación intrínseca de los empleados. Estos autores argumentan que un ambiente de trabajo positivo permite a los empleados sentirse valorados, lo cual fortalece su motivación intrínseca y su sentido de competencia en el trabajo.

Tomando en cuenta esto, en este estudio se examinó la información recopilada, hallando una correlación relevante entre el ambiente organizacional y la motivación inherente en los médicos de la clínica. Los hallazgos indicaron que la asistencia directiva, la transparencia en la comunicación y el reconocimiento continuo son elementos esenciales que fomentan la motivación inherente de los médicos. Concretamente, los médicos señalaron que el apoyo y la disponibilidad de sus supervisores favorecen su sensación de seguridad y su dedicación a sus tareas, puesto que perciben que disponen de los medios y el respaldo requeridos para realizar sus funciones de forma eficaz. Además, la claridad en los objetivos y en los canales de comunicación en el centro de salud facilita la colaboración y la confianza entre el personal, lo que fortalece su sentido de pertenencia y compromiso (Deci y Ryan, 2000).

Comparando estos resultados con investigaciones previas, encontramos consistencias importantes. Por ejemplo, Burga y Sánchez (2020), en su estudio en el Hospital Clínico Próvida, también identificaron que un clima organizacional positivo, caracterizado por el apoyo y el reconocimiento, tiene un impacto directo en la disposición de los empleados para realizar sus labores. De manera similar, Cumpa (2023) encontró una relación significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral en el personal de salud en Lima, enfatizando que un

ambiente de trabajo que promueve el respeto y el apoyo fortalece la disposición y satisfacción de los empleados. Estos estudios previos validan los resultados obtenidos en la presente investigación, sugiriendo que el clima organizacional es un factor determinante para la motivación y el compromiso en el sector salud.

Por otro lado, varias investigaciones han reportado hallazgos diferentes. En el estudio llevado a cabo por Gómez y Torres (2019) en hospitales públicos, se detectaron desafíos en el ambiente laboral vinculados con un exceso de trabajo y la ausencia de reconocimiento, elementos que contribuían a una reducción de la motivación inherente del personal de salud. Esta diferencia podría justificarse por el contexto específico de cada institución: mientras que en la Clínica Las Américas se han establecido políticas enfocadas en el respaldo y reconocimiento del personal, en los hospitales públicos, el personal médico se encuentra con una carga laboral elevada y restricciones en recursos, lo que repercute de manera negativa en su percepción del ambiente organizacional y, por ende, en su motivación inherente.

Asimismo, los hallazgos de este estudio muestran que en la Clínica Las Américas se siente un alto grado de autonomía en la toma de decisiones clínicas. Este factor, resaltado por los médicos involucrados, ha sido crucial para impulsar su motivación inherente, dado que les brinda la posibilidad de emplear sus saberes y destrezas sin sentirse restringidos por una estructura jerárquica estricta. Esta sensación de independencia concuerda con la Teoría de la Autoeficacia de Bandura (1977), la cual argumenta que la seguridad en las propias habilidades motiva a los trabajadores a enfrentar y vencer obstáculos. En este contexto, la autonomía en la toma de decisiones clínicas contribuye a que los médicos se sientan competentes y responsables, lo que a su vez incrementa su satisfacción y disposición para enfrentar situaciones complejas. Además, los hallazgos de esta investigación resaltan la relevancia de elementos como el respaldo gerencial, el reconocimiento, la comunicación eficaz y la independencia laboral. Estos componentes del ambiente laboral no solo promueven un entorno

de trabajo positivo, sino que también fomentan la motivación inherente del equipo médico. El contraste entre estos hallazgos y algunas investigaciones anteriores en hospitales públicos sugiere que el entorno y las políticas de la organización tienen un papel esencial en la percepción del ambiente laboral y en la motivación de los trabajadores. Esto implica que, para mantener un alto nivel de motivación inherente en el personal sanitario, es esencial fomentar un ambiente que aprecie el respaldo, la comunicación transparente y el reconocimiento.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Los resultados muestran una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica Las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Esto indica que un ambiente laboral favorable, caracterizado por el apoyo, la claridad en la dirección, y relaciones interpersonales positivas, fomenta un mayor nivel de motivación intrínseca en el personal médico, lo cual coincide con la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), que enfatiza la importancia de un ambiente de apoyo para promover la motivación interna.
- 6.2. Se encontró una relación muy fuerte entre las relaciones interpersonales y la motivación intrínseca ($\rho = 0.924$, $p < 0.000$), lo que sugiere que la calidad de las interacciones entre el personal de la clínica es un factor crucial para mantener un alto nivel de motivación. Este hallazgo subraya la importancia de un ambiente de colaboración y respeto mutuo como un determinante clave para la satisfacción y el compromiso de los médicos.
- 6.3. La percepción de estabilidad en el trabajo mostró una correlación fuerte y positiva con la motivación intrínseca ($\rho = 0.617$, $p < 0.000$). Esto sugiere que cuando los médicos perciben seguridad y estabilidad en su entorno laboral, su motivación intrínseca aumenta. La estabilidad laboral contribuye a reducir el estrés y permite a los empleados enfocarse en sus labores sin preocuparse por su continuidad en la organización.
- 6.4. No todos los indicadores del clima organizacional mostraron el mismo nivel de influencia en la motivación intrínseca. Es decir, el estilo de dirección no tuvo una correlación significativa con la motivación intrínseca ($\rho = 0.028$, $p = 0.423$), lo que sugiere que, en este contexto, otros factores del clima laboral como el apoyo y la estabilidad tienen un mayor peso en la motivación de los médicos.

- 6.5. Del total de médicos evaluados, el 82% presentó un nivel alto de motivación intrínseca, lo cual indica un alto compromiso con sus labores y una satisfacción intrínseca significativa con el trabajo. Estos resultados reflejan un ambiente laboral positivo y una motivación intrínseca elevada en la mayoría de los médicos de la clínica.
- 6.6. Los hallazgos de esta investigación sugieren que mejorar el clima organizacional puede ser una estrategia efectiva para aumentar la motivación intrínseca en el personal médico. La implementación de políticas que fortalezcan el apoyo gerencial, las relaciones interpersonales y la percepción de estabilidad puede contribuir a mantener un ambiente de trabajo satisfactorio y, en consecuencia, a mejorar el desempeño y la retención del personal de salud en el largo plazo.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Fomentar un ambiente laboral de apoyo y reconocimiento. Dado que se ha encontrado una relación positiva entre el clima organizacional y la motivación intrínseca, se recomienda que la clínica implemente programas de reconocimiento regular que valoren y celebren los logros de los médicos. Esto podría incluir desde incentivos no monetarios, como menciones destacadas, hasta pequeños eventos de reconocimiento por el desempeño. Estos programas deberían ser gestionados de manera transparente para asegurar que todos los empleados sientan que sus esfuerzos son reconocidos y valorados.
- 7.2. Promover y fortalecer las relaciones interpersonales. Dado que las relaciones interpersonales tienen un impacto significativo en la motivación intrínseca, se recomienda organizar actividades que fortalezcan el trabajo en equipo y el compañerismo entre el personal médico. Esto podría incluir talleres de desarrollo interpersonal, eventos de integración, y reuniones periódicas de retroalimentación en equipo. Además, se debe fomentar una cultura de respeto y colaboración donde cada miembro se sienta valorado y escuchado.
- 7.3. Mejorar la percepción de estabilidad laboral. Considerando que la estabilidad laboral es un factor que contribuye a la motivación intrínseca, se sugiere establecer políticas que brinden mayor seguridad y claridad sobre la estabilidad del empleo. Esto puede incluir contratos laborales que garanticen estabilidad, beneficios adicionales como seguros de salud y programas de bienestar, y una comunicación clara sobre el futuro y la continuidad de los empleados en la organización. Esto permitirá reducir el estrés relacionado con la incertidumbre laboral y, en consecuencia, aumentar la motivación del personal.

- 7.4. Optimizar el estilo de dirección y liderazgo. Aunque el estilo de dirección no mostró una relación significativa con la motivación intrínseca, es importante mantener prácticas de liderazgo que promuevan la autonomía y el desarrollo profesional de los médicos. Se recomienda capacitar a los líderes y supervisores en enfoques de liderazgo transformacional y de coaching, donde se prioricen la comunicación abierta, la orientación y el apoyo al crecimiento individual de cada miembro del equipo.
- 7.5. Mantener y elevar los niveles de motivación intrínseca en el personal médico. Para mantener el alto nivel de motivación intrínseca observado, la clínica podría implementar programas de desarrollo profesional y capacitación continua, brindando a los médicos oportunidades para actualizar sus conocimientos y habilidades. Además, es recomendable establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, que permitan a los médicos sentir que sus competencias están en crecimiento, lo cual fortalecerá su satisfacción intrínseca.
- 7.6. Monitorear y evaluar periódicamente el clima organizacional. Para asegurar que el clima organizacional siga siendo favorable y que continúe contribuyendo a la motivación intrínseca, se recomienda establecer evaluaciones periódicas del clima laboral. Estas evaluaciones pueden realizarse mediante encuestas de satisfacción y entrevistas de retroalimentación, permitiendo a los gestores identificar áreas de mejora y ajustar las políticas organizacionales según las necesidades del personal. Este monitoreo continuo facilitará la implementación de cambios oportunos y permitirá mantener un ambiente de trabajo satisfactorio y motivador.

VIII. REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ames, C. (1992). *Classrooms: Goals, structures, and student motivation*. Journal of Educational Psychology, 84(3), 261-271.
- Albañil-Ordinola, R. (2019). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*. [Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2243>
- Álvarez, J. A. y Rojas, J. J. (2021). *La motivación intrínseca y extrínseca en el aprendizaje del idioma inglés: un estudio de caso en estudiantes universitarios de la ciudad de Medellín*. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo, 13 (05), pp. 38-47. <https://www.eumed.net/es/revistas/atlante/2021-mayo/motivacion-intrinseca-extrinseca>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., y Mhatre, K. H. (2011). *Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance*. Human Resource Development Quarterly, 22(2), 127-152.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). *Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., y Derks, D. (2012). *La emergencia de un ambiente de trabajo positivo: relaciones con el compromiso laboral y el bienestar*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28(3), 91-102.

- Bakker, A. B. (2011). *An evidence-based model of work engagement*. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bustamante, M.; Lapo, M. y Grandón, M. (2016). *Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad*. *Revista Gerenc. Polit. Salud*, 15(30), pp.126-141.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1996). *Goal orientation in organizational behavior research: A conceptual and empirical foundation*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). *Clima organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*. Vol. 22, N° 01, pp. 25-43.
- Burga, A. M. y Sánchez, G. B. (2020). *Incidencia del clima organizacional en la motivación de los colaboradores del Hospital Clínico Próvida S.A.C en el año 2017-2018*. [Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración. Escuela Profesional de Administración de la Universidad San Martín de Porres]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7488/burga_vam-sanchez_cgb.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., y Calarco, M. (2011). *Effects of positive practices on organizational effectiveness*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Motivación intrínseca Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. [Tesis para optar el título

profesional de Licenciada en Psicología. Pontificia Universidad Católica del Perú].

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5431>

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper y Row.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*.

Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday*

Life. Basic Books.

Csikszentmihalyi, M., y Csikszentmihalyi, I. S. (1988). *Optimal Experience: Psychological*

Studies of Flow in Consciousness. Cambridge University Press.

Csikszentmihalyi, M., y LeFevre, J. (1989). *Optimal experience in work and leisure*. Journal

of Personality and Social Psychology, 56(5), 815-822.

Chiang, M. Martín y A. Núñez (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la*

motivación intrínseca laboral. Universidad Pontificia.

Chiavenato, I. (2017). *Administración recursos humanos*. McGraw-Hill.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., y Ng, K. Y. (2001). *Justice at the*

millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.

Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.

Cumpa, M. G. (2023). *Clima organizacional y motivación laboral en el personal de salud de*

un centro médico especializado en Lima. Universidad César Vallejo. Repositorio

Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121041>

Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento Humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones.

Deci, E. L. (1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. Journal of

Personality and Social Psychology, 18(1), 105-115.

- Deci, E. L., Koestner, R., y Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2008). *Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains*. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.
- Del Ángel-Salazar, E. M., Fernández-Acosta, C. A., Santes-Bastián, M. C., Fernández-Sánchez, H., y Zepeta-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273-283. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
- Dávila, J. (2013). *Motivación y motivación intrínseca laboral en trabajadores administrativos de la red de salud Camaná – Caraveli*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología. Universidad Católica de Santa María]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_4232d860f28c32f3100ea6d70ad51e84
- Denison, D. R. (2000). *Organizational Culture and Corporate Performance*. Sage Publications.
- Denison, D. R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2004). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?*. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dweck, C. S. (1986). *Motivational processes affecting learning*. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

- Dweck, C. S., y Leggett, E. L. (1988). *A social-cognitive approach to motivation and personality*. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Dickson, G. W., y John K. (Agosto de 1970). *The Behavioral Side of MIS*. *Business Horizons* 13, Núm. 4, pp. 59-71.
- Elliot, A. J. (1999). *Approach and avoidance motivation and achievement goals*. *Educational Psychologist*, 34(3), 169-189.
- Elliot, A. J., y Church, M. A. (1997). *A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218-232.
- Fleishman, E.A. (1953). *Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y supervisión comportamiento*. *Personnel Psychology*, 6 (05), pp. 205-222.
- Frey, B. S. y Osterloh, M. (2002). *Exitosa gestión de motivación: equilibrio de incentivos intrínsecos y extrínsecos*. Springer.
- Fullagar, C. J., y Kelloway, E. K. (2009). *"Flow" at work: An experience sampling approach*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595-615.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Ganga, f.; Cassinelli, A.; Piñones, M. y Quiroz, J. (2016). *Alcances teóricos al concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario*. *Revista Líder*, 18 (29), pp. 75-97.
- García-Buades, E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., y Ortiz-Bonnín, S. (2020). *Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic Review of the "Happy-Productive Worker Thesis"*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 69. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>

- Herrera, D. y Matos, L. (2009). *Desarrollo del concepto de motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas*. En Teorías contemporáneas de la Motivación: Una Perspectiva Aplicada; pp. 17-30. Fondo Editorial PUCP.
- Huarancca, T. L. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud del Hospital de Apoyo II-2 Sullana*. Universidad César Vallejo. Repositorio Institucional.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29464/huarancca_tl.pdf
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J. De y Bakker, A. B. (2003). *Determinantes específicos de la motivación intrínseca del trabajo, agotamiento emocional e intención de facturación: un estudio longitudinal de muestras*. Diario de trabajo y Psicología Organizacional, 76, pp. 427-450.
- Ives, Blake y Margrethe H. Olson. (mayo 1984). *User Involvement and MIS Success: A Review of Research*. Management Science 30 (05), pp. 586-603.
- Jackson, S. A., y Marsh, H. W. (1996). *Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale*. Journal of Sport and Exercise Psychology, 18, 17-35.
- Jiang, K., y Chen, C. C. (2018). *Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership*. Journal of Business Research, 85, 16-26.
- Kim, S., y Park, E. (2017). *Effects of leadership, trust, and engagement on the performance of employees in hospitals: A multilevel model*. Journal of Healthcare Management, 62(3), 207-217.
- Kossek, E. E., y Lautsch, B. A. (2018). *Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs*. Academy of Management Annals, 12(1), 5-36.

- Litecky, R. (enero 2001). *Corporate Strategy and MIS Planning*. Journal of Systems Management 32 (01), pp.36-39.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., y Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Manjarrez, N. N., Boza, J. A., y Mendoza, E. Y. (2020). *La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador*. Universidad y Sociedad, 11(5), pp. 359-365.
- Martins, E. C., y Terblanche, F. (2003). *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*. European Journal of Innovation Management, 6(1), 64-74.
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. World Psychiatry, 15(2), 103-111.
- Mathieu, JE, Hoffman, D.A. y Farr, J.L. (1993). *Percepción de trabajo - relaciones de motivación intrínseca laboral: una comparación empírica de tres teorías en competencia*. Comportamiento Organizacional y Procesos de Decisión Humana, 56, pp. 370-387.
- Mosquera, E. E. (2019). *Clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores*. [Trabajo de titulación de grado previo a la obtención del título de psicóloga. Universidad Estatal de Milagro].
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4910/1/CLIMA%20LABORAL%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LA%20MOTIVACION%20DE%20LOS%20TRABAJADORES.pdf>
- Mogrovejo, M. P. (2020). *El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor*. [Tesis previo a la obtención del Grado Académico de: Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud. Universidad

Católica De Santiago De Guayaquil].

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14220/1/T-UCSG-POS-MGSS-273.pdf>

Mulder, P. (2017). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*.

<https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/>

Nakamura, J., y Csikszentmihalyi, M. (2002). *The concept of flow*. In C. R. Snyder y S. J.

Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 89-105).

Newrnan, M. (1984). *User Involvement- Does It Exist, Is It Enough?* *Journal of Systems Management*, 35 (05), pp. 34-38.

Palma Carrillo, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. *Revista De Investigación En Psicología*, 3(1), 11–21.

<https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>.

Palma, S. (1999). *Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana*. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), pp. 27-34.

<http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>

Polanco, G. (2014). *El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto*

Tecnológicos de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro

Sula, Cortés. [Tesis para la obtención del Grado en Maestro en Gestión de

Educación. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán].

<file:///C:/Users/Usert/Downloads/el-clima-y-la-satisfaccion-laboral-en-losas->

<docentes-del-instituto-tecnologico-de-administracion-de-empresas-intae-de-la->

<ciudad-de-san-pedro-sula-cortes.pdf>

- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sánchez, C. (2008). *Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?* *Acción Psicológica*, Vol. 5. Pp. 9-28.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., y Taris, T. W. (2014). *A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health*. In G. F. Bauer y O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68).
- Segredo, A.M. y Reyes D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. *Correo Científico Méd Holguín*.
<http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm#:~:text=En%20Salud%20P%C3%BAblica%20se%20le,elemento%20diagn%C3%B3stico%20de%20la%20realidad>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., y Lens, W. (2008). *Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction*. *Work y Stress*, 22(3), 277-294.
- Yañez, R., Arenas, M., y Ripoll, M (2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la motivación intrínseca laboral general*. *Liberabit*, 16 (2), pp. 193- 202.
- Walster, E., Berscheid, E., y Walster, G. W. (1973). *New directions in equity research*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Zamalloa, N. T; y Durán, K. E. (2019). *Relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en trabajadores del servicio de agua potable y alcantarillado SEDAPAR S.A. Camaná, 2017*. [Tesis para optar el título profesional de: licenciadas en

administración. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10776/ADzaront.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

e=1&isAllowed=y

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuál es el nivel del clima organizacional en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022?</p> <p>¿Cómo es la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022?</p> <p>¿Cuál es la relación entre los indicadores del clima organizacional y la motivación intrínseca en médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022?</p>	<p>Objetivo General. Determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Identificar el nivel del clima organizacional en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p> <p>Conocer la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p> <p>Relacionar los indicadores del clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p>	<p>Hipótesis General. El clima organizacional se relaciona significativamente con la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p> <p>Hipótesis Especificas.</p> <p>El Nivel del clima organizacional repercute directamente en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p> <p>La motivación intrínseca influye significativamente en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p> <p>Los indicadores del clima organizacional se relacionan considerablemente con la motivación intrínseca en los médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p>	<p>Variable X1. Clima organizacional</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relaciones Interpersonales -Valores colectivos -Disponibilidad de los servicios -Estabilidad -Retribución -Sentido de pertenencia - Estilo de dirección <p>Variable Y1. Motivación intrínseca</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención deficiente -Incentivo laboral -Reivindicación en el ambiente laboral -Responsabilidad -Aprendizaje 	<p>Tipo de Investigación: Básica.</p> <p>Nivel de Investigación: Descriptivo Correlacional.</p> <p>Método: Deductivo – Hipotético</p> <p>Instrumentos: El instrumento para clima laboral es adaptado al cuestionario por Palma (1999)</p> <p>El instrumento para motivación intrínseca es adaptado al cuestionario Herrera y Matos (2009)</p>	<p>Población. La investigación se desarrollará con los 50 médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p> <p>Muestra. Por conveniencia</p> <p>La investigación se desarrollará con 50 médicos de la Clínica las Américas – CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022.</p>

Anexo B. Instrumentos

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo.

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

A: Siempre

B: Casi siempre

C: Ni siempre ni nunca

D: Casi nunca

E: Nunca

	A	B	C	D	E
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.					
5. El grupo de trabajo valora mis aportes.					
6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.					
7. El jefe es mal educado.					
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.					
10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.					
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.					
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.					
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.					
15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.					
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.					
17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.					
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.					
19. Sin remuneración no trabajo horas extras.					
20. Sería más feliz en otra empresa.					
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.					

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.					
26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.					
27. La empresa brinda estabilidad laboral.					
28. La empresa contrata personal temporal.					
29. La permanencia en el cargo depende de las preferencias personales.					
30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.					
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.					
33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.					
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.					
35. Las metas de la empresa son poco entendibles.					
36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.					
37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.					
38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.					
39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.					
40. Las dependencias resuelven problemas en vez de culpar a otras.					

Anexo C. ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO - R-MAWS
(Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin y Malorni, 2010)

Instrucciones: A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Marque con una equis (X) la letra de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

D: En desacuerdo

E: Totalmente en desacuerdo

¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO?	A	B	C	D	E
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.		X			
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.	X				
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	X				
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo			X		
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)			X		
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo Hacerlo	X				
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).		X			
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.	X				
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.					
10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.		X			
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.				X	
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante		X			
13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido					
14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo			X		
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	X				

16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí		x			
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.		x			
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.					
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).		x			

Anexo D. Validación de Instrumentos.

ESCALA DE CALIFICACIÓN

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre los instrumentos de recolección de datos (Instrumento para Clima Organizacional e Instrumento para Motivación Intrínseca) que se adjunta:

Marque con una X en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

<u>CRITERIOS</u>	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. Los Instrumento recogen información que permiten dar respuesta al problema de investigación.	X		-
2. Los instrumentos propuestos responden a los objetivos del estudio.	X		-
3. La estructura de los instrumentos es adecuada.	X		-
4. Los items de los instrumentos responden a la operacionalización de las variables.	X		-
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo de los instrumentos.	X		-
6. Los items son claros y entendibles.	X		-
7. El número de items es adecuado para su aplicación.	X		-

1.- Opinión de Aplicabilidad:

APLICABLE.

2. Sugerencias:

NINGUNA.

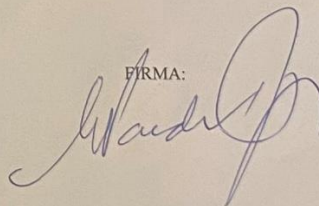
3.- Datos del Experto:

NOMBRES Y APELLIDOS:

DR. ECKERMAN PANDURO ANGULO.

18/01/2023

FIRMA:



ESCALA DE CALIFICACIÓN

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre los instrumentos de recolección de datos (Instrumento para Clima Organizacional e Instrumento para Motivación Intrínseca) que se adjunta:

Marque con una X en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

<u>CRITERIOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>OBSERVACIÓN</u>
1. Los Instrumento recogen información que permiten dar respuesta al problema de investigación.	X		-
2. Los instrumentos propuestos responden a los objetivos del estudio.	X		-
3. La estructura de los instrumentos es adecuada.	X		-
4. Los items de los instrumentos responden a la operacionalización de las variables.	X		-
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo de los instrumentos.	X		-
6. Los items son claros y entendibles.	X		-
7. El número de items es adecuado para su aplicación.	X		-

1.- Opinión de Aplicabilidad:

APLICABLE.

2. Sugerencias:

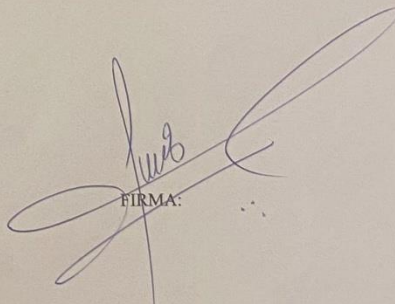
NINGUNA.

3.- Datos del Experto:

NOMBRES Y APELLIDOS:

DR. LUIS ALBERTO SUAREZ ESCOBAR.

18/01/2023


FIRMA:

ESCALA DE CALIFICACIÓN

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre los instrumentos de recolección de datos (Instrumento para Clima Organizacional e Instrumento para Motivación Intrínseca) que se adjunta:

Marque con una X en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

<u>CRITERIOS</u>	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. Los Instrumentos recogen información que permiten dar respuesta al problema de investigación.	X		-
2. Los instrumentos propuestos responden a los objetivos del estudio.	X		-
3. La estructura de los instrumentos es adecuada.	X		-
4. Los ítems de los instrumentos responden a la operacionalización de las variables.	X		-
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo de los instrumentos.	X		-
6. Los ítems son claros y entendibles.	X		-
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		-

1.- Opinión de Aplicabilidad:

APLICABLE.

2. Sugerencias:

NINGUNA.

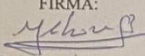
3.- Datos del Experto:

NOMBRES Y APELLIDOS:

M. C. Ernesto Yván Chavez Berlanga

20/01/2023

FIRMA:


CMP: 33615

Anexo E. Permiso de Clínica.



Cirlap E.I.R.L.

“DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES “
“AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANIA NACIONAL”

Lince, 10 de febrero del 2022

Doctor:
DEMETRIO ARMAS SANTOS

ASUNTO: Aceptación de solicitud para elaboración de plan de tesis y tesis.

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo cordialmente a nombre de **CLÍNICA LAS AMÉRICAS –CIRLAP E.I.R.L.**

El motivo de esta comunicación es informar la aceptación a su solicitud para la elaboración de plan de tesis y tesis con el título de “Relación entre el clima organizacional y la motivación intrínseca en los médicos de la CLÍNICA LAS AMÉRICAS –CIRLAP E.I.R.L. Lima 2021-2022”.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarles los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,



Jaime Alfredo Torres
DIRECTOR MEDICO
CIRLAP E.I.R.L.

.....
MC. JAIME ALFREDO AREVALO TORRES
DIRECTOR MEDICO –CIRLAP E.I.R.L.