



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA EN LOS MÉDICOS DE
UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE SALUD. LIMA 2023-2025

Línea de investigación:
Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

Autor

Armas Santos, Demetrio

Asesor

Riveros Cuellar, Alipio

ORCID: 0000-0001-8327-4346

Jurado

Pajuelo Camones, Carlos Heraclides

Velásquez Vásquez, Juan Alfredo

Vigil Ruiz, Vanessa Anthuanet

Lima - Perú

2025



EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACION INTRINSECA EN LOS MEDICOS DE UNA INSTITUCION PRIVADA DE SALUD. LIMA 2023-2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

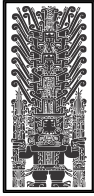
8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	bibliotecas.unsa.edu.pe Fuente de Internet	7%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
5	repositorio.unfv.edu.pe:8080 Fuente de Internet	1%
6	1library.co Fuente de Internet	1%
7	revistas.ujat.mx Fuente de Internet	1%
8	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
10	riut.ut.edu.co Fuente de Internet	1%
11	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1%

repositorio.uladech.edu.pe



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA EN LOS MÉDICOS

DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE SALUD. LIMA 2023-2025

Línea de Investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

Autor

Armas Santos, Demetrio

Asesor

Riveros Cuellar, Alipio

ORCID: 0000-0001-8327-4346

Jurado

Pajuelo Camones, Carlos Heraclides

Velásquez Vásquez, Juan Alfredo

Vigil Ruiz, Vanessa Anthuanet

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
ABSTRAC	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Descripción del problema.....	1
1.3. Formulación del problema.....	4
<i>1.3.1. Problema general.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2. Problemas específicos.....</i>	<i>4</i>
1.4. Antecedentes.....	4
1.5. Justificación de la investigación.....	6
1.6. Limitaciones de la investigación	7
1.7. Objetivos.....	7
<i>1.7.1. Objetivo general.....</i>	<i>7</i>
<i>1.7.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>8</i>
1.8. Hipótesis.....	8
II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Marco Conceptual	9
III. MÉTODO	29
3.1. Tipo de investigación.....	29
3.2. Población y muestra	29
3.3. Operacionalización de variables.....	29
3.4. Instrumentos	30

3.5. Procedimientos	30
3.6. Análisis de datos.....	31
3.7. Consideraciones éticas.....	31
IV. RESULTADOS	32
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
VI. CONCLUSIONES	46
VII. RECOMENDACIONES	47
VIII. REFERENCIAS.....	48
IX. ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Prueba de normalidad de la variable Clima Laboral y sus indicadores	32
Tabla 2 Medidas descriptivas de la variable Clima Laboral y sus indicadores	33
Tabla 3 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la Clima Laboral.....	34
Tabla 4 Prueba de normalidad de la variable Motivación intrínseca y sus dimensiones.....	35
Tabla 5 Medidas descriptivas de la variable Motivación intrínseca y dimensiones	36
Tabla 6 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la motivación intrínseca	37
Tabla 7 Medida de correlación entre el Clima laboral y la motivación intrínseca.....	38
Tabla 8 Medida de correlación entre el indicador Relaciones interpersonales y la motivación intrínseca.....	38
Tabla 9 Medida de correlación entre el indicador Valores colectivos y la motivación intrínseca	39
Tabla 10 Medida de correlación entre el indicador Disponibilidad de servicio y la motivación intrínseca.....	40
Tabla 11 Medida de correlación entre el indicador Estabilidad y la motivación intrínseca <i>Medida de correlación entre el indicador Estabilidad y la motivación intrínseca ...</i>	40
Tabla 12 Medida de correlación entre el indicador Retribución y la motivación intrínseca .	41
Tabla 13 Medida de correlación entre el indicador Sentido de pertenencia y la motivación intrínseca <i>Medida de correlación entre el indicador Sentido de pertenencia y la motivación intrínseca.....</i>	41
Tabla 14 Medida de correlación entre el indicador Estilo de dirección y la motivación intrínseca <i>Medida de correlación entre el indicador Estilo de dirección y la motivación intrínseca.....</i>	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la Clima Laboral	34
Figura 2 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la motivación intrínseca	37

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025. El estudio es básico, descriptivo correlacional, deductivo-hipotético; cuya población y muestra fueron 50 médicos que laboran en la institución. Encontrándose que existe relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Así mismo existe un nivel de clima laboral medio, un nivel de motivación intrínseca alto y una relación entre relaciones interpersonales y la motivación intrínseca. Se recomienda fomentar un ambiente laboral de apoyo y reconocimiento.

Palabras claves: Clima laboral, motivación intrínseca, médicos, institución privada de salud.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to determine the relationship between work environment and intrinsic motivation among physicians at a private healthcare institution in Lima, Peru, from 2023 to 2025. This study is a basic, descriptive, correlational, and deductive-hypothetical approach. The population and sample consisted of 50 physicians working at the institution. A relationship was found between work environment and intrinsic motivation among physicians at a private healthcare institution. Likewise, there is a medium level of work environment, a high level of intrinsic motivation, and a relationship between interpersonal relationships and intrinsic motivation. Fostering a supportive and recognizing work environment is recommended.

Keywords: Work environment, intrinsic motivation, physicians, private healthcare institution.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La salud y el bienestar de los trabajadores de la salud es un tema prioritario a nivel mundial. La Organización Mundial de la Salud ha subrayado la importancia de proteger la salud y el bienestar de estos profesionales, quienes a menudo enfrentan desafíos como altos niveles de estrés, desmotivación y descontento laboral en sus lugares de trabajo.

En el contexto peruano, este tema también reviste gran relevancia. El Ministerio de Salud ha señalado la necesidad de garantizar la protección de la salud y el bienestar de los trabajadores del sector, dado que son esenciales para ofrecer servicios de salud de calidad. Sin embargo, estos profesionales se enfrentan a retos importantes, incluyendo condiciones laborales adversas que generan estrés, desmotivación y descontento.

A nivel local, se enfrentan retos significativos en la gestión de recursos humanos, especialmente en las instituciones privadas de salud. Los médicos que laboran en estas instituciones han manifestado sentimientos de desmotivación e insatisfacción laboral, lo que podría repercutir negativamente en la calidad de la atención médica y en la satisfacción de los pacientes. Aunque no se dispone de cifras exactas sobre el impacto económico de un trabajador desmotivado, se sabe que, al menos, empleados de entre 20 y 45 años reportan algún nivel de depresión, atribuible a factores como un trato inadecuado, un clima laboral deficiente, estrés, ansiedad, falta de reconocimiento a sus esfuerzos, así como extensas jornadas laborales de 60 a 70 horas semanales, sin compensación por horas extras ni días libres remunerados.

1.2. Descripción del problema

La institución privada de salud en Lima enfrenta un problema significativo relacionado con la motivación y la satisfacción laboral de sus médicos. A pesar de ser una institución de alta calidad, con una gran demanda de servicios y una reputación sólida en la comunidad, se

ha observado que mucho de sus experimentan altos niveles de estrés, desmotivación y descontento laboral. Los cuales se manifiestan con alta tasa de rotación de personal médico, lo que ha generado costos significativos para la institución en términos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos médicos. También se ha observado que muchos médicos han expresado sentimiento de desmotivación y descontento laboral, lo que ha afectado negativamente su desempeño y la calidad de atención médica que brindan.

Resulta indiscutible que el factor humano representa uno de los elementos primordiales en toda organización, sea pública o privada; por ello, los administradores asumen como una obligación el tratar de solventar las necesidades de los empleados equitativamente. De forma que, como refiere Rodríguez (2004) de ello depende el ambiente organizacional que se genera en una empresa, teniendo directa repercusión con el desempeño en las actividades y el lograr los objetivos esperados.

Toda organización está compuesta por personas que laboran de forma adecuada para alcanzar un propósito en común; ya que según Chiavenato (2017), el logro de los objetivos trazados por la empresa, se debe en gran medida al compromiso que asume el personal y al clima organizacional que esto genera, teniendo una repercusión directa sobre la motivación del personal.

El comportamiento de quienes representan a una empresa está estrechamente relacionado con su personalidad, motivación y conducta, factores que influyen significativamente en las decisiones de las personas. Estas condiciones son esenciales para un trabajo eficiente, definido como "el logro de los objetivos establecidos, al menor costo posible y en el menor tiempo, evitando el desperdicio de recursos y alcanzando el máximo nivel de calidad posible" (Ganga et al., 2016, p. 79).

Una de las principales problemáticas que enfrentan las empresas es la falta de motivación entre sus empleados, lo que afecta directamente la productividad y el clima laboral.

Este problema, si no se aborda, puede determinar el éxito o el fracaso de la organización. Además, es importante reconocer que los trabajadores constituyen un factor clave dentro de cualquier empresa, ya que son portadores de creatividad y conocimiento. Como muestra de esta tendencia, muchas empresas han incrementado sus esfuerzos económicos para fomentar la motivación en su personal.

La teoría de la autodeterminación establece que existen dos tipos principales de motivación. Por un lado, la motivación intrínseca, definida como el "impulso interno que lleva a una persona a realizar una actividad por interés personal"; y por otro, la motivación extrínseca, entendida como "el estímulo externo que una persona recibe al realizar una acción o actividad" (Álvarez, 2021, p. 40). La motivación intrínseca, en particular, genera efectos más favorables en términos de productividad y desempeño laboral. Un factor clave que fomenta este tipo de motivación en el entorno laboral es la posibilidad de elegir y tomar decisiones, lo que refleja el grado de autonomía desarrollado por el trabajador.

Como refieren Manjarrez et al. (2020), en los últimos años, ha aumentado el interés de las organizaciones por gestionar adecuadamente las condiciones laborales de su personal. Sin embargo, todavía no se ha tomado plena conciencia de que, además de ofrecer una remuneración adecuada, es esencial atender las necesidades del personal en otros aspectos clave. Factores como los incentivos, el reconocimiento, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales juegan un papel determinante para que los empleados sientan que sus necesidades están siendo satisfechas. Asimismo, es fundamental crear oportunidades que les permitan desarrollarse profesionalmente y mejorar su calidad de vida (p. 360).

En tal sentido, el presente estudio toma relevancia, por cuanto guarda utilidad y pertinencia en relación a la diversidad de empresas que hay en la actualidad y las variables a considerar (clima laboral y motivación intrínseca) juegan un papel trascendente en toda organización.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud Lima 2023-2025?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es el nivel del clima laboral en los médicos de una Institución Privada de Salud Lima 2023-2025?

¿Cómo es la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud? ¿Lima 2023-2025?

¿Cuál es la relación entre los indicadores del clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud? Lima 2023-2025?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes internacionales

García (2023), en su estudio doctoral llevado a cabo en Ecuador. Analizó la excelencia en la creación de modelos de liderazgo eficaces para compañías con ambientes de trabajo proactivos y reactivos. Además, contempla la creación de un examen para valorar la actitud del personal y una evaluación del ambiente de trabajo que incorpora la variable de Acoso Laboral. Finalmente, señala que los modelos de liderazgo proporcionan instrucciones precisas a seguir por los gerentes, para rectificar los aspectos críticos.

Eshdat (2020), en su investigación doctoral realizada en España, propone un modelo de crianza basado en el fomento de la motivación intrínseca en los niños. Para ello, analizó el proceso de internalización de valores a través de la entrevista motivacional. Este estudio

confirma hallazgos previos que identifican los componentes parentales clave para promover la internalización de valores y el desarrollo de la motivación intrínseca. Como conclusión, el modelo sugiere que, si los padres adquieren y aplican estas habilidades, podrán mejorar significativamente su capacidad para estimular el proceso de internalización en sus hijos.

Palacios (2019), en su investigación doctoral realizada en Ecuador, analizó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo en los distritos de salud pública de la provincia de Manabí. Este estudio resulta relevante para nuestra investigación, ya que identifica al clima organizacional como un factor clave dentro de las instituciones. Además, destaca que el desempeño laboral está directamente influenciado por la percepción que los empleados tienen del entorno en el que trabajan, ya sea de manera positiva o negativa.

1.4.2. Antecedentes nacionales

Tantachuco (2023), En su estudio doctoral llevado a cabo en Perú, estudió la influencia del ambiente de trabajo en el rendimiento administrativo de los empleados municipales del distrito de Tumbes durante el año 2019-2020. La investigación se concentró en los empleados de la entidad representativa de la sociedad de Tumbes, tratando el asunto desde un enfoque gerencial en el campo de la gestión pública. La conclusión principal de su labor subraya que el ambiente de trabajo tiene un impacto considerable en el rendimiento administrativo de los empleados municipales de este distrito.

Gonzales (2021), en su investigación doctoral desarrollada en Perú, exploró la relación entre la motivación intrínseca, la motivación extrínseca y la satisfacción laboral en un centro especializado en el tratamiento de pacientes con daño renal crónico, específicamente en el Consorcio Nefrológico del Norte, ubicado en Chiclayo. Su principal hallazgo destaca que existe una relación significativa entre estas variables. En particular, la motivación intrínseca

presenta una relación significativa e inversa (Sig. < 0.05) con la satisfacción laboral, mientras que la motivación extrínseca muestra una relación significativa y directa (Sig. < 0.05) con esta última.

Panduro (2021), en su investigación doctoral realizada en Perú, exploró la gestión de la cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral en empresas privadas del sector comercial en la ciudad de Pucallpa. La principal conclusión de su estudio estableció que existe una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral en instituciones privadas.

1.5. Justificación de la investigación

El interés de esta investigación radica en promover un cambio en la gestión del capital humano, considerando a los colaboradores como personas integrales con deseos y aspiraciones, más allá de ser únicamente mano de obra calificada. Este enfoque permitirá generar ventajas competitivas y mejorar el clima laboral. En este sentido, la motivación será concebida como una inversión, no como un gasto, fomentando un ambiente propicio para el desarrollo personal y organizacional de manera conjunta.

1.5.1. Justificación teórica

Según Litwin y Stringer (1968), define el clima laboral como la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral. Además, se tiene la Teoría de Satisfacción Laboral propuesta por Locke (1976) que sostiene que la satisfacción laboral se genera cuando los empleados experimentan una sensación de logro. Por su parte, Deci (1971), en su teoría de la motivación intrínseca, señala que esta es un elemento fundamental para el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Asimismo, Deci y Ryan (2000), en la teoría de la autodeterminación,

afirman que la autodeterminación actúa como un mediador en la relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca.

1.5.2. Justificación práctica

Tendrá utilidad no solamente para los médicos, sino también podrá servir de base para que sea aplicada en las distintas empresas a nivel nacional, toda vez que tiene una repercusión directa en la relación empleador-trabajador, la cual debe consolidarse a través de la motivación intrínseca y el grado de clima organizacional, tomando en consideración el rol que esto cumple en la empresa; ya que se observa en la realidad que la mayoría de empresarios no prestan atención al valor humano que resulta de trascendencia para consolidarse en un mercado competitivo propio de un mundo globalizado.

1.5.3. Justificación metodológica

La investigación utilizará instrumentos de medición validados y confiables, lo que garantiza la precisión y la confiabilidad de los recopilados.

1.6. Limitaciones de la investigación

Muestra No probabilística.

Contexto específico.

Sesgo de respuesta.

Bibliografía escasa.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025

1.7.2. *Objetivos específicos*

Identificar el nivel del clima laboral en los médicos de una Institución Privada de Salud.

Lima 2023-2025

Analizar la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud.

Lima 2023-2025

Relacionar los indicadores del clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025

1.8. Hipótesis

1.8.1. *Hipótesis general*

El clima laboral influye significativamente la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025

1.8.2. *Hipótesis específicas*

El Nivel del clima laboral repercute directamente en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025

La motivación intrínseca impacta significativamente en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025

Los indicadores del clima laboral se relacionan considerablemente con la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

a. **Organización:** Es el proceso mediante el cual se involucra a 2 o más individuos en un trabajo en equipo estructurado, con el objetivo de alcanzar una serie de logros específicos.

b. **Clima laboral:** Se refiere al ambiente físico y humano donde se lleva a cabo el trabajo. Este entorno influye directamente en la satisfacción del personal y está relacionado con la manera en que los empleados se relacionan entre sí y con la cultura de la empresa.

c. **Motivación laboral:** Es el motor que impulsa nuestra conducta, capaz de mantenerla activa durante todo el proceso hacia un objetivo.

d. **Motivación intrínseca:** Es una forma de automotivación interna que, incluso en un entorno desfavorable, busca alternativas para avanzar.

e. **Motivación extrínseca:** Se refiere al conjunto de acciones que realizamos con el fin de obtener una recompensa externa.

f. **Motivación intrínseca:** Es aquella motivación que surge del interior del individuo, independientemente de cualquier estímulo externo.

g. **Desmotivación:** Es la falta de motivación, tanto intrínseca como extrínseca, que afecta a un trabajador, manifestándose en una falta de voluntad para realizar sus actividades.

h. **Teorías de la Motivación:** Son los estudios destinados a sumar la comprensión sobre lo que motiva a una persona a trabajar hacia un resultado o logro específico.

i. **Personal de salud:** es todo personal involucrado en actividades para mejorar la salud, incluyendo aquellos que proporcionan servicios médicos.

j. **Médicos:** Son las personas legalmente autorizadas para ejercer la medicina.

k. **Instituciones de salud:** Son un conjunto de entidades que operan en todo el territorio nacional, cuyo objetivo principal es la investigación científica en el campo de la salud.

l. Institución privada de salud: Son entidades de asistencia sanitaria que no pertenecen al gobierno, sino a empresas privadas a las que los ciudadanos contribuyen, generalmente a través de seguros de salud.

m. Salud: Es el estado en el que un ser u organismo vivo no presenta lesiones ni padece enfermedades, y puede ejercer normalmente todas sus funciones.

n. La Escala de Clima Laboral (CL-SPC): Es una herramienta cuyo objetivo es evaluar la percepción que tienen los trabajadores sobre su clima laboral.

ñ. La Escala de Motivación Laboral (R-MAWS): Es un instrumento utilizado para evaluar el nivel de motivación de los trabajadores a través de seis factores: logro, responsabilidad, avance, entorno de trabajo, reconocimiento y estabilidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima laboral

2.2.1.1. Definiciones. El clima laboral se entiende como el "conjunto de propiedades medibles de un entorno de trabajo, percibidas por quienes realizan sus funciones en él" (López-Casique et al., 2013, p. 48). De manera complementaria, Gómez-Balkin et al., (2014) lo describen como "el ambiente físico y humano donde se lleva a cabo el trabajo, el cual impacta en la satisfacción del personal y está relacionado con las interacciones entre individuos y la cultura organizacional" (p.16). Aparicio y Blanco (2014) lo definen como "el conjunto de condiciones y circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral, afectando su nivel de satisfacción, motivación y, por ende, la productividad de las organizaciones". (p. 24)

En línea con estos conceptos, el clima laboral puede entenderse como el entorno físico y humano en el que se desarrollan propiedades del trabajo perceptibles por los empleados, las cuales inciden en su satisfacción y, a su vez, en la cultura organizacional y los niveles de productividad de la entidad.

Por lo tanto, la satisfacción laboral de los empleados es el resultado de un clima laboral favorable en su puesto de trabajo, área departamental y empresa en general. Estas condiciones, al mantenerse en el tiempo, consolidan el entorno laboral y contribuyen a definir la cultura organizacional de la compañía.

2.2.1.2. Elementos del clima laboral. Según Aparicio y Blanco (2014), los principales elementos que afectan el clima laboral incluyen:

- Las condiciones en las que los trabajadores desarrollan sus actividades laborales.
- Las interacciones que mantienen con el entorno organizacional y cómo perciben dichas interacciones.
- El liderazgo ejercido por supervisores y directivos, quienes tienen la responsabilidad de supervisar y guiar.
- Factores psicológicos individuales que influyen en el desempeño y bienestar de los empleados.
- Las relaciones con compañeros de trabajo y jefes departamentales.
- La influencia ejercida por clientes, proveedores y medios de comunicación, que también tiene un impacto significativo en el ambiente laboral.

En consecuencia, el clima laboral de una organización está conformado por múltiples aspectos que involucran no solo a los empleados, sino también a los directivos, usuarios y proveedores. Esto hace imprescindible establecer una comunicación efectiva entre todos los participantes para garantizar un entorno organizacional positivo.

2.2.1.3. Satisfacción laboral y clima laboral. La satisfacción laboral se define como el nivel de conformidad que un empleado experimenta en relación con su entorno y las condiciones de trabajo. Este concepto está estrechamente vinculado al desempeño de la

organización, la calidad de las actividades realizadas y los indicadores de rentabilidad y productividad.” (Dessler, 2016, p. 44).

2.2.1.4. Liderazgo y clima laboral. Aparicio y Blanco (2014) consideran como un líder a aquella persona que: Un líder es una figura reconocida por su capacidad para influir en el comportamiento de los demás. Su autoridad no le es otorgada externamente, sino que surge de su carisma y de las cualidades de su personalidad, lo que lleva a otros a verlo como una guía natural (p.43).

Desde esta perspectiva, el liderazgo implica orientar a los demás, promoviendo la colaboración en equipo. Además, se caracteriza por la habilidad de combinar carisma con la autoridad necesaria para delegar tareas y responsabilidades de manera efectiva.

2.2.1.5. Compromiso y clima laboral. El compromiso se define como "la capacidad del ser humano para reconocer la importancia de desarrollar su trabajo dentro de un plazo determinado" (Betancourt, 2016, p. 89). En el ámbito laboral, este compromiso se manifiesta en la responsabilidad con la que cada empleado asume las funciones y actividades asignadas, según el puesto que ocupa y que ha sido designado por los directivos de la organización.

Cuando los colaboradores demuestran un compromiso genuino, se promueve el cumplimiento de las metas individuales de cada puesto, lo que contribuye al logro de los objetivos departamentales y, en última instancia, a los objetivos generales de la empresa. Asimismo, una comunicación efectiva entre los trabajadores y los directivos, tanto a nivel horizontal como vertical, facilita la mejora del clima organizacional, creando un ambiente laboral más favorable.

2.2.1.6. Comportamiento organizacional y clima laboral. El comportamiento organizacional se refiere al análisis de las personas y los grupos dentro de una organización,

así como al estudio de los procesos y prácticas internas que afectan la eficacia de los individuos, los equipos y la organización en su conjunto (Hellriegel y Slocum, 2016, p. 4).

Asimismo, este término abarca un área de estudio dedicada a examinar cómo los individuos, los grupos y las estructuras influyen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el objetivo de utilizar este conocimiento para incrementar la efectividad organizacional (Robbins, 2014, p. 8).

A partir de los conceptos mencionados, el comportamiento organizacional se define como el análisis de las conductas de los trabajadores dentro de las empresas o cualquier tipo de entidad. Este estudio tiene como propósito mejorar la efectividad tanto en los equipos de trabajo como en las organizaciones en general.

Al evaluar los niveles de comportamiento laboral que forman parte del comportamiento organizacional, se busca identificar estrategias que permitan fortalecer el clima laboral. En este contexto, observar cómo las personas desarrollan las tareas asignadas por sus supervisores inmediatos ayuda a implementar mecanismos que promuevan la participación conjunta entre los colaboradores. Esto, a su vez, fomenta una comunicación efectiva, contribuyendo a la creación de un ambiente laboral positivo.

2.2.1.7. Características del clima laboral. Durbin (2016) destaca que el clima organizacional está compuesto por diversas características, cada una de las cuales necesita ser analizada de manera individual:

- Ambiente físico: Se define por el espacio compartido por todos los integrantes de una empresa.
- Ambiente social: Surge de las interacciones entre personas, departamentos o áreas dentro de la organización.

- Estructura: Engloba aspectos como el estilo de liderazgo y los horarios laborales compartidos por los trabajadores, que conforman la estructura organizativa.
- Comportamiento organizacional: Está relacionado con el cumplimiento de los objetivos individuales en función de la productividad de la empresa.
- Comunicación: Se basa en el respeto y el diálogo cordial entre colaboradores, promoviendo la confianza mutua.
- Motivación: Depende de las condiciones que favorezcan el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Liderazgo: Los administradores, gerentes y jefes deben orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fomentando un clima laboral positivo.
- Capacitación: Implica proporcionar conocimientos adicionales para facilitar el desempeño eficiente de las tareas laborales.
- Evaluación: Incluye la valoración de habilidades y conocimientos, así como el análisis del comportamiento de los empleados en sus interacciones con clientes, superiores y compañeros de trabajo. (p.42)

2.2.1.8. Tipos de clima laboral. Reddin (2014) clasifica el clima laboral en cuatro categorías: autoritario, paternalista, consultivo y participativo. Cada tipo determina el nivel de poder de decisión concedido a los trabajadores, la calidad de la comunicación, y las estrategias de liderazgo aplicadas por los directivos. Por ello, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de cada tipo de clima para comprender su impacto en la organización.

a. Clima autoritario. Reddin (2014) describe el clima laboral autoritario como un entorno con características específicas que requieren un análisis detallado:

En este tipo de clima, los directivos mantienen un bajo nivel de confianza hacia sus empleados. Las decisiones importantes y los objetivos suelen definirse únicamente en los niveles más altos de la organización. Los trabajadores desempeñan sus funciones en un

ambiente marcado por el temor, amenazas y posibles sanciones, y la comunicación se limita estrictamente a aspectos relacionados con las tareas asignadas.

En un entorno autoritario, los directivos toman decisiones relacionadas con el ámbito laboral sin consultar a sus subordinados. Esta falta de interacción genera una comunicación deficiente, donde los empleados simplemente se limitan a obedecer las instrucciones del jefe inmediato. Trabajar en un ambiente con estas características fomenta un clima de desconfianza entre los trabajadores, quienes llevan a cabo sus tareas más por miedo a las consecuencias que por motivación o compromiso, afectando negativamente la dinámica laboral.

b. Clima paternalista. Según:

- Hay una cierta confianza y cordialidad entre los distintos departamentos de la organización.
- La comunicación en niveles jerárquicos intermedios y operativos es mayormente autoritaria.
- Se aplican castigos y recompensas a los empleados, lo que da lugar a una estructura organizativa definida.
- Los empleados no suelen sentirse plenamente identificados con la filosofía empresarial de la organización.

En una organización con un clima paternalista, las recompensas se otorgan cuando los trabajadores cumplen correctamente con sus tareas, mientras que las sanciones se aplican cuando no se alcanzan los objetivos establecidos para su puesto. Aunque hay cierto grado de confianza entre los colaboradores y sus respectivos departamentos, esto es más evidente en las tareas individuales. Los trabajadores no participan en las decisiones cruciales de la empresa, aunque sí tienen algo de autonomía en las decisiones relacionadas con su trabajo directo.

Los colaboradores en una organización con un clima paternalista suelen mantener una motivación moderada, lo que no siempre es suficiente para asegurar un buen rendimiento. Esto puede tener un impacto negativo en el fortalecimiento de un clima laboral óptimo.

c. Clima consultivo. Valverde (2011) describe las características de las entidades que operan bajo un clima laboral consultivo de la siguiente manera:

- La dirección fomenta un ambiente de confianza entre los empleados.
- Aunque las políticas y decisiones se toman principalmente en los niveles superiores, se permite que los subordinados tomen decisiones específicas en los niveles más bajos.
- Se utilizan recompensas, castigos ocasionales y otras estrategias para motivar a los empleados.
- Se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los trabajadores.
- Este tipo de clima promueve un ambiente dinámico donde la administración se organiza en torno a objetivos a alcanzar.

Las organizaciones con un clima laboral consultivo generan mayor confianza entre sus empleados, otorgando recompensas por los objetivos alcanzados y aplicando sanciones solo cuando es necesario. En un entorno así, los gerentes y jefes departamentales toman en cuenta las opiniones de los colaboradores antes de tomar decisiones, considerando sus sugerencias. Este enfoque genera una alta motivación entre los trabajadores, quienes se sienten más comprometidos con las tareas asignadas por sus superiores. Esto facilita el cumplimiento de las metas individuales, así como los objetivos departamentales y organizacionales.

d. Clima participativo. Según García e Ibarra (2016), las organizaciones que cuentan con un clima participativo presentan varias características destacadas:

- Hay plena confianza tanto entre los empleados como por parte de los directivos.
- Las decisiones importantes se toman mediante el consenso de todos los colaboradores de la organización.

- La comunicación es fluida, promoviendo acuerdos y un trabajo en equipo efectivo entre empleados y directivos.
- Existe una motivación adecuada que impulsa a los empleados a mejorar en sus funciones y actividades laborales.
- El ambiente de trabajo es cómodo, con las herramientas e instrumentos necesarios para desempeñar las tareas.
- Los trabajadores se sienten más comprometidos, ya que la organización apoya su crecimiento profesional.

En una organización con un clima participativo, se fomenta la confianza mutua entre empleados y directivos, lo que facilita la colaboración y la toma conjunta de decisiones importantes. Este enfoque genera un alto nivel de compromiso e iniciativa entre los colaboradores, quienes, al realizar sus funciones laborales, se sienten más motivados y comprometidos con sus actividades. Así, se promueve un trabajo en equipo basado en una comunicación adecuada, tanto horizontal como vertical, dentro de la organización.

2.2.2. Motivación Intrínseca

2.2.2.1. Definición. La motivación intrínseca es reconocida como un elemento clave para alcanzar objetivos, ya que impulsa a las personas a ajustar su comportamiento en función de una meta específica (Álvarez, 2021, p. 40). Este tipo de motivación es crucial, pues, como señala Cuesta (2017), resulta indispensable desarrollar motivaciones intrínsecas relacionadas con el logro personal y la autorrealización, factores que impactan significativamente en un desempeño laboral de excelencia. Aunque el impacto directo de la participación en la motivación intrínseca ha recibido una atención empírica moderada, el modelo teórico y la evidencia empírica sugieren que las tres dimensiones intrínsecas de la calidad del trabajo

contribuyen de manera positiva al nivel de motivación intrínseca en un contexto organizacional.

2.2.2.2. Tipos de motivación. Se presentan diversos tipos de motivación como la: a) positiva, b) negativa, c) intrínseca, d) intrínseca hacia la realización, e) intrínseca hacia experiencias estimulantes, f) extrínseca, g) regulación externa, h) regulación externa, i) regulación introyectada, y j) identificación.

2.2.2.3. Modelos y Teorías de la Motivación. Contar con una fuerza laboral Animada y capacitada es esencial para incrementar la productividad y la calidad de los servicios dentro de una organización, lo cual es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, el desafío para muchos gerentes radica en cómo generar este tipo de motivación. Como señalan Dieleman y Toonen (2006), “existen diversas teorías sobre la motivación, pero dos áreas claves suelen entremezclarse: la motivación para estar atascado en un trabajo y la motivación para realizarlo”. (p.1)

La motivación es un aspecto fundamental porque, como indica Milapo (2001), “incluso aquellos que poseen el conocimiento y las habilidades necesarias tendrán un rendimiento precario si no están motivados para dedicar tiempo y esfuerzo a su trabajo” (p.29). Los empleados tienen necesidades que deben ser satisfechas por el lugar de trabajo para evitar la desmotivación. Cuando falta motivación, los trabajadores pueden caer en comportamientos contraproducentes como ausentismo, negligencia en sus responsabilidades, tardanza, incumplimiento de plazos o incluso manifestaciones de frustración. Todos estos factores impactan negativamente en el rendimiento y la reputación de la organización.

Es fundamental que las organizaciones hagan esfuerzos para asegurar que se utilicen incentivos adecuados, tanto intrínsecos como extrínsecos, y enfoques de gestión del rendimiento para retener, atraer y mejorar los esfuerzos, la satisfacción y el compromiso de los

empleados. Este estudio explora en detalle tres teorías principales de la motivación, argumentando que la teoría de la motivación es fundamental para entender cómo se pueden lograr mayores niveles de rendimiento, prestando especial atención a cómo se puede motivar a los empleados mediante incentivos y enfoques efectivos de gestión del desempeño.

Teoría de McClelland: Esta teoría se fundamenta en tres necesidades principales: la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

Teoría X y Teoría Y: Según McGregor et al. (1970), existen dos perspectivas opuestas sobre cómo se percibe el comportamiento humano en el trabajo y en la vida organizacional, las cuales denominó teoría X y teoría Y.

En la teoría X, se asume que la gestión debe organizar los recursos productivos de la empresa (dinero, materiales y personas) para alcanzar objetivos económicos. Este enfoque considera que las personas sienten una aversión natural al trabajo y tienden a evitarlo siempre que sea posible. Se las percibe como egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización, y se piensa que requieren motivación externa para dirigir sus esfuerzos, además de control y modificación de su conducta para cumplir con los objetivos organizativos. Según esta teoría, las personas tienen poca ambición, buscan principalmente seguridad y, debido a su naturaleza perezosa, no se espera que trabajen de manera efectiva por iniciativa propia. Para que alcancen los objetivos organizacionales, deben ser persuadidas, recompensadas, coaccionadas, dirigidas o incluso amenazadas con sanciones.

En este enfoque, el rol de la gerencia se centra en controlar y coaccionar a los empleados. Sin intervención activa de los directivos, se considera que los empleados serían pasivos y resistirían las necesidades de la organización.

En contraste, la teoría Y plantea que la gerencia tiene la responsabilidad de organizar los recursos productivos de la empresa para satisfacer tanto las necesidades económicas como las organizacionales. En este modelo, el trabajo se considera una actividad natural para las personas, quienes no son pasivas ni resistentes a las demandas organizativas. Las personas, según esta teoría, están dispuestas a autodirigirse y asumir responsabilidades cuando están comprometidas con los objetivos. A diferencia de los postulados de la teoría X, las personas no son perezosas por naturaleza y, de hecho, buscan y aceptan la responsabilidad de manera constante.

Para lograr un compromiso auténtico de los empleados, la gerencia debe proporcionar condiciones y métodos operativos adecuados que les permitan alcanzar sus metas personales y organizativas. De acuerdo con los principios de la teoría Y, el papel de la gerencia es desarrollar el potencial de los empleados, ayudarlos a liberar sus capacidades y fomentar su participación en la consecución de objetivos comunes.

Vroom y Deci (1970) destacaron que la teoría de Herzberg se basa en dos tipos de necesidades fundamentales: por un lado, la necesidad del ser humano, como ser animal, de evitar el dolor; y, por otro, como ser humano, la necesidad de lograr un crecimiento psicológico. En su teoría, Herzberg identificó factores que guardan similitud con la jerarquía de necesidades de Maslow, pero con un enfoque más orientado al ámbito laboral. Estos factores se clasifican en dos categorías principales: los factores de higiene (insatisfactores) y los motivadores (satisfactores).

Los factores de higiene incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, las políticas empresariales, las prácticas administrativas, el salario, los beneficios, la supervisión, el estatus,

la seguridad laboral, las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y la vida personal. Por su parte, los motivadores comprenden elementos como el reconocimiento, los logros, el avance, el crecimiento, la responsabilidad, las tareas realizadas y los desafíos.

Aunque un grupo de necesidades está asociado a lo que un individuo hace, el otro está vinculado con el entorno en el que se realiza esa actividad. Los motivadores poseen la habilidad de crear una motivación eficaz, incentivando a las personas a llevar a cabo esfuerzos relevantes. Por otro lado, a pesar de que los elementos de higiene influyen en el ambiente de trabajo, no aportan directamente a generar actitudes positivas hacia el trabajo. Los elementos de higiene son vistos como insatisfactorios ya que representan las circunstancias a las que los trabajadores deben ajustarse constantemente, mientras que los motivadores son gratificantes ya que están vinculados a labores que fomentan el crecimiento personal y laboral.

Herzberg sostiene que los elementos de higiene deben tener prioridad en el ambiente de trabajo, antes de que los incentivos puedan emplearse para motivar el trabajo y crear la motivación requerida para lograr objetivos. Esto implica que los incentivos no pueden implementarse hasta que se satisfagan completamente todos los factores de higiene. La teoría de la higiene sostiene que hay elementos concretos en el trabajo que los individuos requieren para sentirse motivados y realizar un rendimiento óptimo.

La teoría de las expectativas adquiere importancia al proponer un modelo innovador de motivación laboral, ampliado posteriormente por Porter y Lawler (1968). Esta teoría sostiene que la disposición de una persona a actuar de una manera específica depende de dos factores principales: primero, la creencia de que las acciones que llevará a cabo la llevarán a un resultado determinado; y segundo, el grado de atracción que ejerza la recompensa que obtendrá como consecuencia. La lógica de esta teoría se basa en la idea de que los individuos se esforzarán por

realizar ciertas acciones para alcanzar un objetivo deseado, siempre que perciban que cuentan con las habilidades y recursos necesarios para conseguirlo.

Según Vroom, la motivación es el resultado de tres variables:

1. Valencia (V): Se refiere a la orientación actitudinal que cada individuo asigna a diferentes resultados. La valencia puede ser positiva (1) cuando existe el deseo de alcanzar algo, o negativa (-1) cuando se trata del deseo de evitar algo.
2. Expectativa (E): Es el grado de convicción que una persona tiene sobre la relación entre el esfuerzo realizado y el resultado obtenido. Los valores de esta variable varían entre -1 y 1, donde -1 representa la ausencia total de creencia en la relación, y 1 indica una creencia absoluta en que el esfuerzo llevará al resultado esperado.
3. Medios (M): Es la evaluación que realiza una persona sobre la probabilidad de que exista un vínculo entre el desempeño y la recompensa. Al igual que la expectativa, el valor de esta variable oscila entre -1 y 1, donde -1 representa la creencia nula y 1 una certeza total sobre la relación entre desempeño y recompensa.

2.2.2.4. Características de la Motivación Laboral. Factores Externos de la Empresa:

Los factores externos son aquellos elementos que tienen su origen fuera de la organización y, por tanto, no pueden ser modificados directamente desde el interior de la empresa. No obstante, la gestión de estos factores sí puede ser controlada internamente, lo que influye en la motivación y satisfacción de los empleados. Estas influencias externas se reflejan en las actitudes, valores y metas de las personas. Según Sánchez (2008), entre los factores externos más relevantes se incluyen los aspectos individuales, como la personalidad, los ciclos vitales, las circunstancias personales y el contexto cultural.

Factores Internos en la Empresa: Dentro de la organización, los empleados se enfrentan a situaciones que pueden ser modificadas y gestionadas por los directivos. Según la "European Foundation for Quality Management" (EFQM), estos factores corresponden a resultados que afectan directamente a los individuos, influyendo en su motivación y disposición. Entre los factores motivacionales más comunes se encuentran el salario, el reconocimiento y los elogios, el tiempo, las oportunidades de promoción y desarrollo profesional, un trato de calidad, la elección de tareas, la formación, la recreación laboral, los regalos y los modelos organizacionales.

2.2.2.5. Elementos de la Motivación Intrínseca Laboral. El término "intrínseca" se utilizó por primera vez alrededor de 1950, introducido por Harlow. Desde entonces, ha sido objeto de estudio por expertos en motivación, como Deci (1972), quienes han investigado los incentivos intrínsecos. La motivación intrínseca se define como aquellos estímulos que actúan como el único incentivo para realizar una actividad, sin depender de recompensas tangibles adicionales. Según Landy y Conte (2007), los factores intrínsecos de la motivación se entienden como impulsos innatos que guían comportamientos específicos, funcionando como elementos internos que impulsan a las personas a actuar de manera particular.

Autores como Amabile et al. (1994) destacan que la reacción a los incentivos intrínsecos está ligada a la personalidad y el carácter del individuo. Algunas personas encuentran mayor motivación en tareas desafiantes que otras. Por ejemplo, hay empleados que, a pesar de recibir una remuneración baja o insuficiente, permanecen en la organización debido a su pasión por el trabajo y por valores como la solidaridad.

Autonomía: De acuerdo con Pink, la autonomía es el deseo de las personas de tener control sobre sus propias vidas. Este autor señala que otorgar autonomía a los empleados

contradice el enfoque tradicional de la gestión, que suele centrarse en que los trabajadores simplemente "cumplan" con lo que se les asigna. No obstante, Pink argumenta que, para fomentar una mayor implicación de los empleados, especialmente en tareas cada vez más complejas, es crucial proporcionarles autonomía. La autodirección, según él, conduce a mejores resultados. Pink destaca cuatro dimensiones clave de la autonomía: tiempo, técnica, equipo y tarea.

Maestría: Pink define la maestría como el anhelo de mejorar continuamente en aspectos que tienen un significado importante. Sostiene que las personas encuentran satisfacción en el progreso y la consecución de logros, lo que refuerza su motivación interna. Brindar a los empleados oportunidades para experimentar avances en su trabajo fomenta esta motivación intrínseca. En contraste, la ausencia de posibilidades de crecimiento personal y profesional puede provocar aburrimiento y desmotivación. Para evitarlo, Pink sugiere asignar tareas que tengan un nivel de dificultad equilibrado, ni demasiado fáciles ni excesivamente complejas. Estas las denomina "tareas de Goldilocks", ya que deben situarse en un punto intermedio que no sea "demasiado caliente ni demasiado frío".

Propósito: Según Pink, el propósito se define como el deseo de realizar actividades que contribuyan a un objetivo más grande que uno mismo. Afirma que las personas tienen una inclinación natural hacia realizar acciones que tengan verdadero significado. Por ejemplo, muchos emprendedores encuentran motivación en la idea de "marcar una diferencia" en lugar de centrarse únicamente en maximizar las ganancias. Dado que gran parte de nuestro tiempo se invierte en el trabajo, es fundamental que ese tiempo sea significativo. Para ello, es esencial que la misión y los objetivos de la organización sean comunicados de manera clara a los empleados, permitiéndoles entender cómo su trabajo y su rol se alinean con el propósito general de la organización.

2.2.2.6. Elementos que influyen en la motivación

a. Ambiente Confortable. El entorno laboral es un elemento fundamental para el desempeño de los trabajadores. Este debe proporcionar comodidad y seguridad, mantener un nivel de supervisión o control moderado, y ofrecer cierta flexibilidad que permita a los empleados sentir libertad en su desempeño.

b. Ambiente de Motivación. Las personas trabajan por diversos factores, y lo que motiva a una persona puede no ser relevante para otra. La motivación es un aspecto personal, por lo que los gerentes deben conocer a sus trabajadores personalmente para entender qué les motiva.

c. Comunicación Organizacional. Todo proceso organizacional se proyecta hacia el futuro a través de una visión que se construye mediante la comunicación. Por ello, la comunicación es un elemento esencial para definir la dirección y asegurar el futuro de la organización.

d. Cultura Organizacional. De la misma manera que el proceso organizacional se orienta mediante una visión definida a través de la comunicación, esta resulta igualmente crucial para establecer la dirección y asegurar el futuro de la organización.

e. Motivación del Empleado. Los expertos han identificado 2 tipos de motivación según la fuente del refuerzo en el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

f. Motivación Extrínseca. En este tipo de motivación, el trabajador exhibe comportamientos laborales motivados por resultados que provienen de factores externos al trabajo en sí, como compañeros de trabajo, supervisores o la propia organización.

g. Motivación Intrínseca. Este tipo de motivación impulsa los comportamientos del empleado mediante los resultados obtenidos directamente del trabajo realizado, sin depender de estímulos externos. Estas fuentes de satisfacción provienen de la relación que los individuos tienen con su labor y abarcan factores laborales que cumplen con sus necesidades y les ayudan

a alcanzar sus metas personales. Ejemplos de estos factores incluyen logros, reconocimiento, responsabilidad y avance (Maund, 2001, p. 453). Este proceso sistemático permite a las organizaciones involucrar a sus empleados tanto individual como grupalmente, con el propósito de mejorar su efectividad. En la consecución de los objetivos organizacionales, algunos enfoques aplicados incluyen la planificación del trabajo, el establecimiento de expectativas claras, el monitoreo continuo del desempeño, el desarrollo de capacidades y la evaluación periódica.

e. Motivación. La conducta humana es una sucesión de actividades, tanto físicas como mentales, que otorgan significado a la vida. Cada acción realizada por una persona responde a un propósito, conduciéndola hacia un objetivo o meta. Pero, ¿qué impulsa a las personas a perseguir estas metas? Consciente o inconscientemente, los individuos experimentan diversas necesidades que se convierten en motivos. Por lo tanto, las necesidades son la principal fuente de motivación, y al satisfacerlas surgen nuevas necesidades que buscan alcanzar seguridad, autoestima y autorregulación. Según la perspectiva de Maslow, estas necesidades constituyen el punto de partida para la motivación.

f. Regulación Externa. Aunque la regulación externa ha recibido menos atención, especialmente frente a la preferencia por permitir que los grupos regulen sus actividades de manera autónoma estableciendo sus propios parámetros, su importancia ha sido reconocida con el avance del "aprendizaje colaborativo asistido por computadora". El diseño de programas informáticos que facilitan la colaboración horizontal ha planteado la necesidad de estructurar externamente ciertas actividades. Los beneficios de la hetero-regulación incluyen la definición clara de las condiciones bajo las cuales se realiza una actividad (cognitiva) y la comunicación, con el objetivo de garantizar una colaboración efectiva.

g. Regulación Introyectada. Las conductas reguladas introyectadas están impulsadas por presiones internas, como las relacionadas con la autoestima (por obligación). Aunque estas

conductas tienen su origen en una fuente interna, siguen siendo externas al sentido integrado del yo de la persona, ya que provienen de una necesidad externa al autoconcepto de la persona.

- Conductas no motivadas: Se producen sin intención, y se perciben como causadas por factores externos.
- Conductas controladas: Están reguladas externamente. Son empujadas por una fuerza interna o externa, y la persona siente que "tiene" que realizarlas.
- Conductas autodeterminadas: Son intrínsecamente motivadas o bien reguladas externamente, pero de manera integrada, es decir, cuando la regulación externa se ajusta a los valores y creencias personales del individuo.

h. Regulación Identificada. Estas conductas están guiadas por factores que la persona considera relevantes para sí misma. Por ejemplo, "debo estudiar porque es importante para mí". En este caso, aunque el estímulo provenga de una fuente externa, la persona lo acepta y lo asume como propio.

i. Regulación Integrada. Es la forma más autónoma dentro de la motivación extrínseca. Se produce cuando la regulación externa se alinea completamente con el sentido del yo, lo que permite que la persona actúe sin sentir que está siendo controlada por factores externos. Esta regulación, junto con la motivación intrínseca, constituye la base del funcionamiento autodeterminado. Las acciones pueden clasificarse como no motivadas, controladas o autodeterminadas, dependiendo de cuánto las influencias externas sean percibidas como propias por el individuo.

2.3. Marco filosófico

Esta investigación fundamenta su enfoque filosófico positivista, que aparece con Augusto Comte, en la primera mitad del siglo XIX, fue la filosofía encargada de respaldar esta actitud teórica nacida del enfoque cartesiano y entre sus contribuciones está la idea del estudio

científico de la sociedad humana, a fin de superar toda forma especulativa, lo que indica que la realidad social humana debe ser comprendida científicamente. El positivismo es una tendencia filosófica que sostiene la verdad a través del método experimental de las ciencias positivas, negándose o rechazando cualquier interpretación teológica y metafísica. La realidad es lo auténtico y el único objeto de estudio, y es necesario interpretar todos los fenómenos mediante el método científico. Es inutilizable aquello que no pueda ajustarse a las premisas y condiciones de esta concepción científica. Lo que trascienda la relación causa-efecto es de índole fantástica.

El positivismo explica, regula y anticipa, la realidad se presenta como dada, la relación entre el sujeto y el objeto la presenta como autónoma, imparcial y exenta de valores; su meta principal es la generalización a través de métodos deductivos y cuantitativos, enfocados en similitudes; la explicación final se centra en la causalidad, causas reales, anteriores y simultáneas, libres de valores que pudieran alterar los resultados.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con el estado actual del conocimiento, esta investigación es básica como señala Vara (2015), "...es básica porque genera conocimiento " (p. 202). En cuanto a su nivel, la investigación es de tipo descriptivo correlacional.

Es descriptiva porque tiene como objetivo describir, con la mayor precisión posible, una realidad empresarial o un mercado, ya sea a nivel local o internacional. Los diseños descriptivos suelen emplear metodologías cuantitativas.

Es correlacional porque busca determinar el grado de asociación entre diferentes variables empresariales. Estas asociaciones proporcionan indicios para identificar posibles influencias y relaciones de causa-efecto entre las variables.

Método: Deductivo – Hipotético

3.2. Población y muestra

Población. N: 50 médicos.

Muestra. Por Conveniencia. Se tomará a toda la población.

3.3. Operacionalización de variables

Variable:

X 1 = Clima laboral

Variable:

Y1= Motivación intrínseca

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
X 1 = Clima laboral	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. Instrumentos

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

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

Instrumentos autorizados por los autores.

3.5. Procedimientos

En este estudio, se obtuvo información utilizando dos instrumentos aplicados a la muestra escogida, con el objetivo de recolectar datos sobre cada una de las variables en estudio, en particular, el Clima Laboral y la Motivación Intrínseca. En cuanto al permiso para acceder a los sujetos de investigación, se obtuvo el permiso de la Clínica.

3.6. Análisis de datos

El software estadístico utilizado fue el SPSS 29

Se llevó a cabo una evaluación descriptiva de las variables, se empleó el test no paramétrico de Kolmogórov-Smirnov para determinar la distribución de los datos y se aplicó el Test de Correlación de Spearman para determinar la correlación entre las variables.

3.7. Consideraciones éticas

Este estudio se limitó a las directrices y procedimientos requeridos por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Además, obtuvo el consentimiento de la compañía. Asimismo, garantizó la privacidad en el manejo de la información obtenida, y el respeto al derecho de autor mediante la implementación de las normas APA Séptima Edición.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Prueba de normalidad de la variable Clima Laboral y sus indicadores

	<i>Kolmogorov - Smirnov</i>	<i>n</i> ^o	<i>P</i>
Clima laboral	,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

La tabla 1 muestra el valor $p < .01$ para la evaluación de normalidad de la variable clima laboral utilizando el estadístico de Kolmogorov - Smirnov, lo que señala una distribución no normal en los datos. Asimismo, se hallaron valores $p < .01$ para los indicadores relaciones interpersonales, valores colectivos, disponibilidad de servicios, estabilidad, remuneración, sentido de pertenencia y estilo de dirección, lo que indica que no se asemejan a una distribución normal. Estos hallazgos indican que las percepciones acerca del ambiente de trabajo y sus indicadores muestran una variabilidad que no se ajusta a la distribución normal, lo cual podría influir en los análisis estadísticos posteriores.

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

	<i>M</i>	<i>D.E</i>
Clima laboral	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

En la tabla 2, de medidas descriptivas de la variable clima laboral y sus indicadores Se observa que el promedio es de 133,74, con una desviación estándar del 7,2. Respecto a sus indicadores, se observa que en la dimensión relaciones interpersonales se registró un promedio de 28,32 con una desviación estándar de 4,4; en la dimensión valores colectivos, se registró un promedio de 17,68 con una desviación estándar de 2,5; en la dimensión disponibilidad de servicios, se registró un promedio de 15,80 con una desviación estándar de 1,1; en la dimensión estabilidad, se registró un promedio de 17,36 con una desviación estándar de 3,6; en la dimensión retribución, se registró una media de 17,44 con una desviación estándar de 2,0; el sentido de pertenencia mostró una media de 18,90 con una desviación estándar de 1,0 y, finalmente, la dimensión estilo de dirección obtuvo una media de 17,68 con una desviación estándar de 3,4. Estos resultados reflejan la variabilidad y tendencias en los diferentes indicadores del clima laboral en la muestra analizada.

Tabla 3

Frecuencia y porcentaje de los niveles de la Clima Laboral

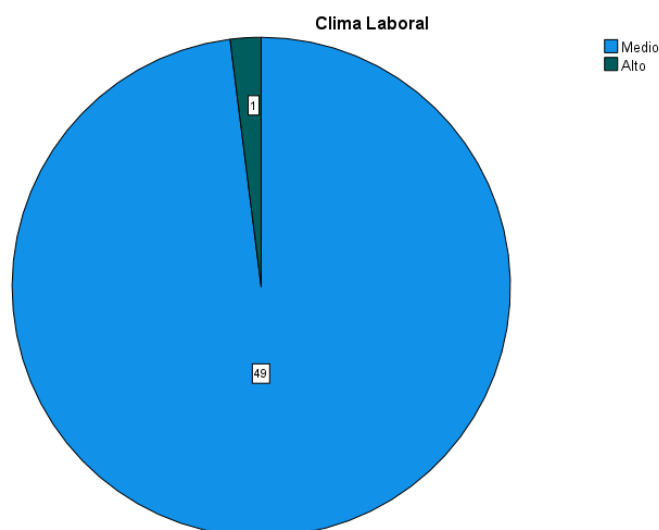
Niveles	Fi	Hi%
Bajo	-	-
Medio	49	98,0
Alto	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Elaboración propia

En la tabla 3, sobre los niveles del clima laboral, se evidencia que, del total de los encuestados, el 98,0% (49) de los médicos se encuentra en un nivel medio, un 2,0% (1) en un nivel alto y el 0% (0) en un nivel bajo. Estos resultados indican que la mayoría de los médicos percibe un clima laboral moderado, lo que sugiere que, si bien no existen condiciones adversas o desfavorables en el entorno laboral, tampoco se presentan niveles óptimos de satisfacción organizacional. La predominancia del nivel medio puede estar relacionada con factores como la estabilidad, la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la clínica, los cuales, aunque no generan un entorno negativo, tampoco impulsan un ambiente altamente motivador.

Figura 1

Frecuencia y porcentaje de los niveles de la Clima Laboral



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

La tabla 4 muestra el valor $p < .01$ para la evaluación de normalidad de la variable motivación intrínseca utilizando el estadístico de Kolmogorov - Smirnov, lo que señala una distribución no normal en los datos. Asimismo, se hallaron valores $p < .01$ para las dimensiones de Des motivación, regulación externa, regulación introyectada, motivación identificada y motivación intrínseca, lo que indica que no se asemejan a una distribución normal. Esto sugiere que las dimensiones de la motivación intrínseca presentan una variabilidad que no sigue la distribución normal, lo que puede influir en los análisis estadísticos posteriores.

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

En la tabla 5, de medidas descriptivas de la variable motivación intrínseca y sus dimensiones, se observa que el valor de la media es de 91,38 con una desviación estándar de 15.0. Respecto a sus dimensiones, se nota que la dimensión Desmotivación obtuvo una media de 17,24 con una desviación estándar de 2.5; para la dimensión regulación externa alcanzó una media de 28,58 con una desviación estándar de 5.2; en cuanto a la dimensión regulación introyectada, obtuvo una media de 19,58 con una desviación estándar de 4.4; para la dimensión motivación identificada se registró una media de 12,84 con una desviación estándar de 1.2; y, finalmente, la dimensión motivación intrínseca obtuvo una media de 13,14 con una desviación estándar de 2.9. Estos resultados reflejan la variabilidad y tendencias en las diferentes dimensiones de la motivación intrínseca en la muestra analizada.

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de los niveles de la motivación intrínseca

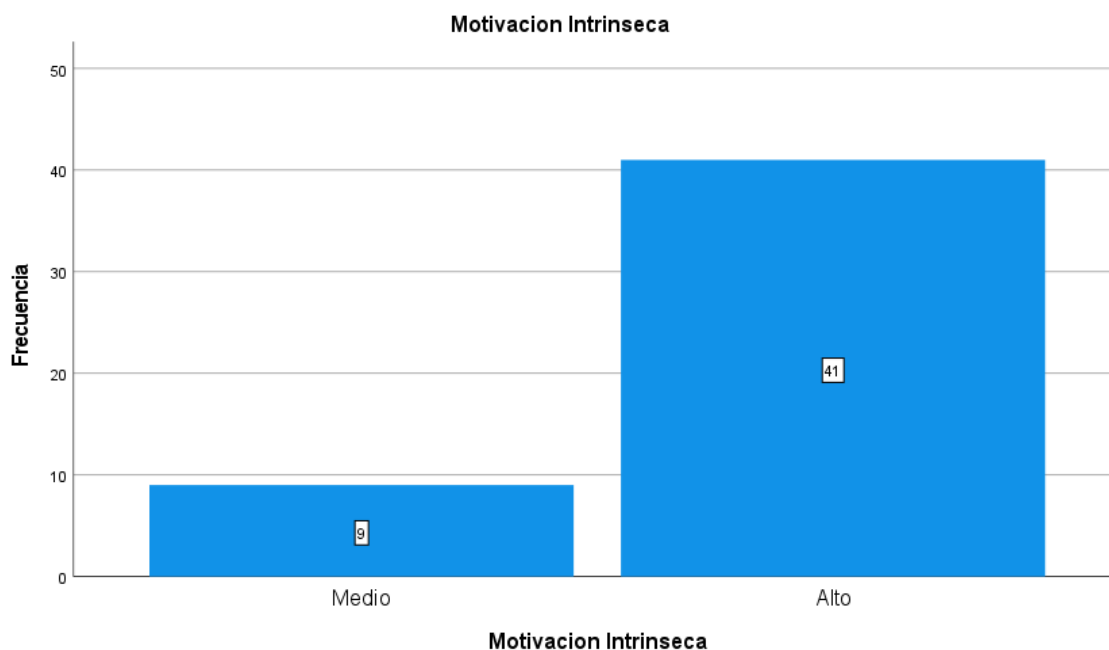
Niveles	Fi	Hi%
Bajo	-	-
Medio	9	18,0
Alto	41	82,0
Total	50	100,0

Nota: Elaboración propia

La tabla 6 muestra los niveles de motivación intrínseca, mostrando que del total de los participantes en la encuesta, el 18,0% (9) de los médicos están en un nivel medio, el 82,0% (41) en un nivel alto y el 0% (0) en un nivel bajo. Estos hallazgos señalan que la mayoría de los doctores muestran una alta motivación intrínseca, lo que apunta a un compromiso considerable con su labor.

Figura 2

Frecuencia y porcentaje de los niveles de la motivación intrínseca



Nota: Elaboración propia

En la figura 2, se observa que el 82% de los médicos se encuentra en un nivel alto de motivación intrínseca.

Tabla 7

Medida de correlación entre el Clima laboral y la motivación intrínseca

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

Nota: Elaboración propia

La tabla 7 muestra que, a través de la correlación de Spearman, las variables del ambiente de trabajo y la motivación intrínseca evidencian una relación positiva y con un nivel de relación moderado ($\rho = 0,566$, $p < 0.000$). Considerando estos resultados, se puede afirmar que, a mayor clima laboral, mayor motivación intrínseca en la muestra de estudio; por lo tanto, se acepta la hipótesis general. Esto sugiere que el clima laboral tiene un impacto significativo en la motivación intrínseca de los individuos evaluados.

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

En la tabla 8, se puede observar que, mediante la correlación de Spearman, el indicador de relaciones interpersonales y la motivación intrínseca presentan una relación positiva muy

fuerte ($\rho = 0,924$, $p < 0.000$). Estos resultados indican que a medida que mejoran las relaciones interpersonales, también se incrementa la motivación intrínseca en la muestra de estudio. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que sugiere que una mejor calidad en las relaciones interpersonales contribuye significativamente a aumentar la motivación intrínseca de los individuos 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

La tabla 9 muestra que, a través de la correlación de Spearman, el indicador de valores colectivos y la motivación intrínseca presentan una relación negativa débil ($\rho = -0,224$, $p = 0,059$). Aunque el valor de p se aproxima al umbral de significancia, no llega a un nivel de significancia estadística tradicional ($p < 0.05$). Esto indica que no existe suficiente evidencia para sostener que una percepción más elevada de valores colectivos se vincula con una motivación intrínseca más baja en la muestra de estudio. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis que planteaba una relación negativa entre estos dos 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, se puede observar que, mediante la correlación de Spearman, el indicador de disponibilidad de servicio y la motivación intrínseca presentan una relación positiva débil ($\rho = 0,252$, $p = 0,039$). Dado que el valor de p es menor a 0.05, se considera que esta correlación es estadísticamente significativa. Esto sugiere que, a mayor disponibilidad de servicios, también se observa un aumento en la motivación intrínseca de los individuos evaluados en la muestra de estudio. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que indica que una mayor disponibilidad de servicios está asociada con una mayor 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

La tabla 11 muestra que, a través de la correlación de Spearman, el indicador de estabilidad y la motivación intrínseca exhiben una fuerte correlación positiva ($\rho = 0,617$, $p < 0.000$). Estos hallazgos señalan que conforme se eleva la percepción de estabilidad, también se potencia la motivación intrínseca en el grupo de estudio. Así pues, se asume la hipótesis que propone que una estabilidad superior se relaciona con un incremento en el nivel de motivación intrínseca entre las personas evaluadas.

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 de remuneración y la motivación intrínseca muestran una relación positiva débil. ($\rho = 0,158$, $p = 0,137$). Dado que el valor de p es mayor a 0.05, no se considera estadísticamente significativa. Esto sugiere que no hay suficiente evidencia para afirmar que la retribución está asociada con la motivación intrínseca en la muestra de estudio. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis que proponía una relación entre estos dos 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

En la tabla 13, se observa que, a través de la correlación de Spearman, el indicador de "Sentido de pertenencia" se relaciona positivamente con la "Motivación intrínseca" ($\rho = 0.335$, $p = 0.009$). Dado que el valor de p es menor a 0.01, esta correlación es estadísticamente significativa. Esto sugiere que un mayor sentido de pertenencia se asocia con un incremento en la motivación intrínseca dentro de la muestra estudiada. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de que un mayor sentido de pertenencia está relacionado con niveles más altos de motivación intrínseca entre los individuos evaluados.

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, se puede observar que, mediante la correlación de Spearman, el indicador "Estilo de dirección" y la motivación intrínseca presentan una relación muy débil ($\rho = 0,028$, $p = 0,423$). Dado que el valor de p es significativamente mayor a 0.05, esta correlación no es estadísticamente significativa. Esto indica que no existe evidencia suficiente para afirmar que el estilo de dirección está relacionado con la motivación intrínseca en la muestra analizada.

Estos resultados sugieren que, a pesar de que el estilo de dirección puede influir en diversos aspectos del clima laboral, su impacto directo sobre la motivación intrínseca no se manifiesta de manera significativa en este contexto. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis que planteaba una conexión entre estos dos indicadores, lo que subraya la complejidad de los factores que influyen en la motivación intrínseca en entornos organizacionales.

V. DISCUSION DE RESULTADOS

Se planteó como primer objetivo general determinar la relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025

Este objetivo se fundamenta en los aportes de Bandura (1986) y Deci y Ryan (1985), quienes sostienen que el clima laboral, 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.

Considerando esto, en la presente investigación se analizó la información recolectada, encontrando que existe una correlación significativa entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de la clínica. Los resultados mostraron que el apoyo gerencial, la claridad en la comunicación y el reconocimiento constante son factores clave que impulsan la motivación intrínseca de los médicos. Específicamente, los médicos indicaron que el respaldo y la accesibilidad de sus supervisores contribuyen a su percepción de seguridad y a su compromiso con sus labores, ya que sienten que cuentan con los recursos y el apoyo necesarios para desempeñar sus tareas de manera efectiva. 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).

En cuanto al reconocimiento, los resultados revelaron que el personal médico valora especialmente el reconocimiento de sus logros y esfuerzos, tanto de parte de sus supervisores como de sus compañeros. Este reconocimiento se percibe como un indicador de competencia y éxito, lo cual incrementa la motivación intrínseca al hacer que el trabajo en sí mismo sea satisfactorio. Estos hallazgos coinciden con la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan

(2000), que sugiere que el sentido de competencia y autonomía son pilares fundamentales de la motivación intrínseca en entornos laborales.

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 laboral 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 laboral es un factor determinante para la motivación y el compromiso en el sector salud.

Por otro lado, algunos estudios han reportado resultados diferentes. En el estudio de Gómez y Torres (2019) en hospitales públicos, se encontró que el clima laboral presentaba desafíos relacionados con la carga de trabajo excesiva y la falta de reconocimiento, lo cual disminuía la motivación intrínseca del personal médico. Esta diferencia podría explicarse por el contexto específico de cada centro de salud, mientras que en la Institución Privada de Salud se han implementado políticas de apoyo y reconocimiento, en los hospitales públicos el personal médico enfrenta una mayor carga laboral y limitaciones en los recursos, lo que afecta su percepción del clima laboral y, en consecuencia, su motivación intrínseca.

Asimismo, los resultados de la presente investigación evidencian que en la Institución Privada de Salud se percibe un alto nivel de autonomía en la toma de decisiones clínicas. Este factor, mencionado por los médicos participantes, ha sido clave para su motivación intrínseca, ya que les permite aplicar sus conocimientos y habilidades sin sentir que están restringidos por una jerarquía excesiva. Esta autonomía es coherente con la propuesta de la Teoría de la

Autoeficacia de Bandura (1977), que postula que la confianza en las propias capacidades motiva a los empleados a enfrentar y superar desafíos. En este caso, la autonomía para tomar decisiones clínicas hace que los médicos se sientan competentes y responsables, lo cual incrementa su satisfacción y disposición para enfrentar situaciones difíciles.

Por último, los resultados de este estudio subrayan la importancia de factores como el apoyo gerencial, el reconocimiento, la comunicación efectiva y la autonomía en el trabajo. Estos elementos del clima laboral no solo facilitan un ambiente laboral positivo, sino que también impulsan la motivación intrínseca del personal médico. La diferencia entre estos resultados y algunos estudios previos en hospitales públicos indica que el contexto y las políticas organizacionales juegan un rol crucial en la percepción del clima laboral y en la motivación de los empleados. Esto sugiere que, para mantener una alta motivación intrínseca en el personal de salud, es fundamental promover un entorno que valore el apoyo, la comunicación clara y el reconocimiento.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Existe relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud.
- 6.2. Existe un nivel de clima laboral medio y un nivel de motivación intrínseca alto.
- 6.3. Existe relación entre relaciones interpersonales y la motivación intrínseca.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Fomentar un ambiente laboral de apoyo y reconocimiento.
- 7.2. Mantener y elevar los niveles de clima laboral y motivación intrínseca en el personal médico
- 7.3. Promover y fortalecer las relaciones interpersonales.

VIII. REFERENCIAS

- Álvarez, J. y Rojas, 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), 38-47. <https://www.eumed.net/es/revistas/atlante/2021-mayo/motivacion-intrinseca-extrinseca>
- Aparicio, L. y Blanco, L. (2024) *Influencia del Clima Laboral en la Motivación para la Consecución de Objetivos en una Organización de Cuenca*. Universidad de Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13949/1/19472.pdf>
- Coronel, C. (2019). *El liderazgo transformacional y el trabajo cooperativo en el clima laboral de una institución pública*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Educación. Universidad Cesar Vallejo]. https://perositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26197Coronel_ACL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dessler, O. (2022). *Diferencias entre los factores de satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X & Y de una entidad del sector público (SUNAT)*. [Tesis de grado, Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17415/T018_70907410_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Durbin (2016) Qué es el clima organizacional. Características e importancia. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Eshdat, A. (2020). *Modelo Integrado de Crianza Orientado desde la Motivación Intrínseca*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Psicología. Universidad de Murcia]. <http://hdl.handle.net/10201/101394>

- Febles, M. (2016). *La relación entre los niveles de motivación extrínseca e intrínseca de los docentes y la percepción del liderazgo transformativo de los directores de las Escuelas Públicas del Distrito escolar de Ponce, Puerto Rico*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Educación, Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico]. <http://ponce.inter.edu/cai/tesis/mifebles/index.pdf>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2016). *Comportamiento organizacional*. CENGASE. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/Comportamiento_organizacion_al_12ed_don_h.pdf
- Landy, F. y Conte, J. (2007). *Psicología Industrial y Organizacional*. EBSCO <https://www.ebsco.com › research-starters › psychology>
- García, M. (2023). *Liderazgo Viktoriano: Diseño modelos de Liderazgo, para empresas con clima laboral reactivo y proactivo. Sector Fiduciario de Quito*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de CESCA]. <http://hdl.handle.net/10803/690373>
- Gómez-Balkin, Pilligua, C. & Arteaga, F. (2014). El Clima Laboral como factor clave en el rendimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(289). <https://www.redalyc.org /journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Gonzales, M. (2021). *La motivación intrínseca y extrínseca y su relación con la satisfacción laboral en el Consorcio Nefrológico del Norte Chiclayo – 2019*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas con Mención en Dirección de Empresas. Universidad Nacional de Piura]. <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2998/CADEMP-GON-TOM-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2016). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, XXXIX(1), 92-100
<https://www.redalyc.org/journal/3604/360458872010/html/>
- 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.
- Macedo, I. (2019). *Influencia de la motivación y el clima laboral en el liderazgo transformacional de un Hospital Castrense 2018*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39903>
- Mulder, P. (2017). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. Toolshero. <https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/>
- Palacios, D. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí – Ecuador*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/1>
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34. <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>
- Panduro, R. (2021). *Gestión de Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral en Organizaciones Privadas del Sector Comercio en la Ciudad de Pucallpa*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración. Universidad Nacional de Ucayali]. <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3207178>

- Reddin (2014). *Tipos de clima laboral en organizaciones*. Scribd.
<https://es.scribd.com/document/533083638/S11-s1-Tipos-Del-Clima-Laboral-02>
- Robbins, S.P. (2014). *Comportamiento organizacional*. (15.ª ed.). Pearson Educación.
<https://www.studocu.com/pe/messages/question/12405010/resumen-explicativo-sobre-el-comportamiento-organizacional-segun-robinns>
- Rodríguez, B. (2016). *Condiciones de trabajo, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en Educación y Sanidad*. [Tesis Doctoral para la Obtención del Título de Doctor, Universidad Miguel Hernández de Elche].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=62252>
- Tantachuco, J. (2023). *Incidencia del clima laboral en el desempeño administrativo de los trabajadores municipales del distrito de Tumbán, 2019-2020*. [Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública, Universidad Pedro Ruiz Gallo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12893/11225>
- Yáñez, R., Arenas, M., y Ripoll, M (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la motivación intrínseca laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193- 202.

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de Consistencia

EL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACION INTRINSECA EN LOS MÉDICOS DE UNA INSTITUCION PRIVADA DE SALUD. LIMA 2023-2025

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES DIMENSION E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud? Lima 2023-2025?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es el nivel del clima laboral en los médicos de una Institución Privada de Salud? Lima 2023-2025?</p> <p>¿Cómo es la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud? Lima 2023-2025?</p>	<p>Objetivo General. Determinar la relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025.</p> <p>Objetivos Específicos Identificar el nivel del clima laboral en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025.</p> <p>Analizar la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025.</p>	<p>Hipótesis General. El clima laboral influye significativamente la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025.</p> <p>Hipótesis Especificas. El Nivel del clima laboral repercute directamente en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025.</p> <p>La motivación intrínseca impacta significativamente en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025.</p>	<p>Variable X1. Clima laboral</p> <p>Dimensiones: -Comunicación -Condiciones laborales -Autorrealización -Involucramiento laboral -Supervisión</p> <p>Indicadores: -Relaciones Interpersonales -Valores colectivos -Disponibilidad de los servicios -Estabilidad -Retribución -Sentido de pertenencia</p>	<p>Tipo de Investigación: 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</p>	<p>Población. N: 50 médicos.</p> <p>Muestra. Conveniencia. Se tomará a toda la población.</p>

<p>¿Cuál es la relación entre los indicadores del clima laboral y la motivación intrínseca en médicos de una Institución Privada de Salud? Lima 2023-2025?</p>	<p>Relacionar los indicadores del clima laboral y la motivación intrínseca en los médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025.</p>	<p>Los indicadores del clima laboral se relacionan considerablemente con la motivación intrínseca en médicos de una Institución Privada de Salud. Lima 2023-2025.</p>	<p>- Estilo de dirección</p> <p>Variable Y1. Motivación intrínseca</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desmotivación -Regulación Externa -Regulación introyectada -Regulación identificada -Motivación intrínseca. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención deficiente -Incentivo laboral -Reivindicación en el ambiente laboral -Responsabilidad -Aprendizaje 	<p>adaptado al cuestionario Herrera y Matos (2009)</p>	
--	--	---	---	--	--

Anexo B. Escala de Clima Laboral

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 respuestamarcando 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.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
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.					

Adaptado a la Escala de Clima Laboral (CL-SPC), desarrollada por Palma (1999)

Anexo C. Escala de Motivación Intrínseca

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 (7)

B: De Acuerdo (6)

C: Levemente de Acuerdo (5)

D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (4)

E: Levemente en Desacuerdo (3)

F: En Desacuerdo (2)

G: Totalmente en Desacuerdo (1)

¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO?							
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo							
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)							
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo Hacerlo							
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
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.							
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante							
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							
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo							

16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							
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.).							

Adaptado a la Escala de Motivación en el Trabajo de Herrera y Matos (2009)