

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**Motivación laboral y su relación con la satisfacción laboral post pandemia
en tres clínicas chiclayanas**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Alvaro Jesus Chacon Condori

ASESOR

Carlos Eduardo Montero Flores

<https://orcid.org/0000-0002-3738-850X>

Chiclayo, 2024

**Motivación laboral y su relación con la satisfacción laboral post
pandemia en tres clínicas chiclayanas**

PRESENTADA POR

Alvaro Jesus Chacon Condori

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar por el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rafael Camilo Giron Cordova
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Carlos Eduardo Montero Flores
VOCAL

Dedicatoria

Quiero dedicar esta investigación a Dios, en reconocimiento de su profunda sabiduría y a mi familia, que ha sido mi apoyo incondicional durante los 5 años de mi trayectoria universitaria.

En cada momento difícil, estuvieron allí para levantarme, y en cada logro alcanzado, me alentaron con su apoyo inquebrantable. Su confianza y amor han sido mi motor para lograr este resultado tan gratificante que hoy presento con orgullo.

Agradecimiento

Agradezco a mis profesores por su educación excepcional durante mi carrera universitaria. Especialmente a mi asesor, Carlos Eduardo Montero Flores, por su guía en mi tesis. También al departamento de recursos humanos de las clínicas y sus gerentes por su autorización para mi investigación, y a L. M por su apoyo incondicional en mi sueño de ser administrador. Su ayuda y apoyo ha sido fundamental en este emocionante camino.

Motivación laboral y su relación con la satisfacción laboral post pandemia en tres clínicas chiclayanas

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to University of Maryland, University College Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to University of Portsmouth Trabajo del estudiante	1%
8	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	9
Materiales y métodos.....	15
Resultados y discusión.....	17
Conclusiones.....	27
Recomendaciones.....	27
Referencias.....	29

Resumen

El presente estudio se llevó a cabo con el propósito de determinar la relación de motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de las tres clínicas chiclayanas post pandemia; además de ello el primero objetivo específico fue indicar el nivel de la motivación laboral y el segundo fue indicar el nivel de la satisfacción laboral ambos para los colaboradores de tres clínicas chiclayanas post pandemia. Se utilizó el modelo teórico de Marshall Sashkin (1968) para la motivación laboral y el modelo teórico de Font Roja (2016) para la satisfacción laboral. La muestra conformada por 123 colaboradores de tres clínicas chiclayanas. Los resultados indican que tanto la motivación laboral, como la satisfacción laboral muestran una correlación baja positiva. Hallando en la motivación laboral, que la mayoría de los colaboradores se sitúan en niveles medios, destacando una preocupación por la seguridad laboral, así como cierto grado de desconexión social en el entorno laboral, asimismo, la autoestima y búsqueda de autorrealización de los colaboradores muestran un potencial de mejora. Mientras que la variable satisfacción laboral, se encontró una evaluación neutral en cuanto a satisfacción por el trabajo, competencia profesional y relaciones interpersonales, las cuales indican una adaptación adecuada al entorno laboral, pero mantienen relaciones mayormente profesionales sin llegar a desarrollarse en amistad.

Palabras clave: motivación laboral, satisfacción laboral, clínicas

JEL: M1, M12, M54

Abstract

The present study was conducted to determine the relationship between motivation and job satisfaction among employees in three Chiclayan clinics post-pandemic; the first specific objective was to assess the level of job motivation, and the second was to gauge the level of job satisfaction among employees of three clinics in Chiclayo post-pandemic Marshall Sashkin's theoretical model (1968) was used for the variable of job motivation, and Font Roja's theoretical model (2016) was used for the variable of job satisfaction. The sample consisted of 123 employees from three Chiclayan clinics. The results indicate that both job motivation and job satisfaction show a low positive correlation. In terms of job motivation, the majority of employees are situated at average levels, with a notable concern for job security, as well as a certain degree of social disconnection in the work environment. Additionally, employees' self-esteem and pursuit of self-realization show potential for improvement. As for the variable of job satisfaction, a neutral evaluation was found regarding satisfaction with the job, professional competence, and interpersonal relationships. This suggests an adequate adaptation to the work environment, but relationships remain mostly professional without developing into friendships.

Keywords: job motivation, job satisfaction, clinics

Introducción

La administración efectiva de los trabajadores es determinante para el éxito de cualquier empresa, adquiriendo un papel central en las políticas empresariales en las últimas décadas. Su influencia no se limita al entorno interno de la organización, sino que también tiene un impacto significativo en la sociedad en general (Armijos, 2019). No obstante, es común encontrar casos en los que este valioso activo no recibe el trato que merece. Además, eventos inesperados como la pandemia pueden impactar significativamente en el rendimiento de los empleados, debido a una diversidad de elementos que pueden originarse tanto dentro como fuera de una organización que impactan en su rendimiento. Estos factores comprenden desde condiciones de salud hasta niveles de estrés, pasando por la disciplina laboral, la edad y el género (Febriani, 2023).

Un estudio llevado a cabo a principios del 2020, en las fases iniciales de la pandemia, reportó que los profesionales de atención médica que se encuentran primeros en la línea de respuesta mostraron una prevalencia de insomnio del 34%, un factor que incide tanto en su labor como en la toma de decisiones (Lai, 2020). Esta crisis global también resaltó los desafíos que logran enfrentar la atención médica para asegurar la accesibilidad de esta misma y la amplitud de salud integral (Organización Mundial de la Salud, 2022).

Desde una perspectiva peruana, Castro (2021) compara el año 2019 con el año 2022, donde se evidencia una disminución del 23.6% en la PEA, resultando en la pérdida de 1,241,300 empleos formales en el Perú. En el ámbito de las clínicas de Chiclayo, Perú, la pandemia de COVID-19 planteó desafíos en lo que respecta a la motivación y la satisfacción laboral de los empleados del sector médico. Esta situación ha llevado a que los trabajadores de salud manifiesten inquietudes acerca del aumento de comportamientos de riesgo, así como el uso incorrecto o repetido de métodos de emergencia y la comunicación (Organización Mundial de la Salud, 2022).

Murthy (2022) ha evidenciado que más del 50% del personal de salud reportan síntomas de agotamiento, y muchos se encuentran luchando contra el insomnio, el trastorno de estrés postraumático, la ansiedad, la depresión y otros desafíos de salud mental, todos ellos atribuibles a la pandemia. La depresión, el cansancio emocional y la ansiedad se han convertido en problemas comunes entre el personal de las clínicas, lo que plantea inquietudes cruciales sobre su bienestar psicológico y su capacidad para desempeñar sus funciones de manera efectiva (Genevier, 2021).

Por medio de conversaciones y entrevistas con diferentes colaboradores de recursos humanos y doctores, se mencionaron diversos problemas causados por la pandemia, como el insomnio, lo cual afecta a sus funciones de manera efectiva, también se evidenció la alta rotación de los puestos y con estos mismos llegaban los problemas de comunicación; al pasar casi dos años conviviendo con el virus, encontraron maneras en las cuales manejar eficientemente estos problemas y seguir con su labor de la mejor manera posible.

Dado que las variables, tanto motivación laboral como satisfacción laboral, ya han sido estudiadas, estas mismas fueron investigadas en un nuevo contexto, debido a que aún falta comprensión de cómo éstas se llegan a relacionar entre sí en un contexto post pandemia.

Gracias a las investigaciones realizadas, se puede ver que la motivación laboral y satisfacción laboral no son algo muy notorio y en otros casos es inexistente en este nuevo contexto. Por ello se plantea la pregunta ¿Cuál es la relación entre motivación laboral y satisfacción laboral de los colaboradores de las tres clínicas chiclayanas post pandemia?

Este estudio se enfoca en establecer la relación entre motivación y satisfacción laboral en las tres clínicas chiclayanas en período de post pandemia. Durante los últimos dos años, la pandemia ha impactado significativamente en el sector salud, con efectos devastadores tanto en la salud pública como en aspectos sociales y económicos, siendo los colaboradores los más afectados (Castro et al., 2021). Por tanto, este estudio busca entender la situación actual de motivación laboral y satisfacción laboral de los empleados después de la pandemia, proporcionando una respuesta a la interrogante planteada. Así, se espera que esta investigación contribuya a futuros estudios y brinde información relevante sobre la relación entre estas variables en las clínicas de Chiclayo.

En cuanto al objetivo general del actual estudio es determinar la relación de motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de tres clínicas chiclayanas post pandemia; en cuanto a los objetivos específicos, el primero de ellos es indicar el nivel de la motivación laboral y el segundo es indicar el nivel de la satisfacción laboral ambos para los colaboradores de tres clínicas chiclayanas post pandemia.

Revisión de literatura

En entornos donde el riesgo y la vulnerabilidad son predominantes, como en los servicios médicos, es crucial que se implementen los correspondientes protocolos y se brinde asistencia experta para prevenir la saturación y el declive de las actividades diarias del equipo

de salud (Mendoza et al., 2022). La motivación y la satisfacción laboral surgen como puntos importantes para potenciar la productividad y eficiencia del personal, lo que contribuye al aumento de la efectividad empresarial (Dávila et al., 2021). El deseo personal de contar con un entorno laboral motivador constituye un factor de motivación no relacionado con la remuneración, que incita a los empleados a acudir al trabajo. Este impulso adicional conlleva a una percepción positiva de su rol, lo que a su vez se traduce en un aumento de su satisfacción laboral. Estos elementos son ampliamente reconocidos como impulsores en el ámbito laboral (Francisco et al., 2022).

Así, contar con colaboradores altamente motivados implica el potencial de que realicen sus labores con un alto nivel de excelencia, lo que a su vez les brinda satisfacción en su trabajo y contribuye de manera óptima a los objetivos de la organización (Tentama et al., 2020). Cuando una empresa ofrece beneficios y estímulos internos que cumplen con las expectativas de los empleados, se traduce en un desempeño laboral superior, generando mayor satisfacción y lealtad hacia la empresa.

El reconocimiento del mérito también sirve como un impulso para que los empleados se esfuercen y encuentren satisfacción en su labor (Dacanay, et al., 2023). Estas características son las que hacen que su trabajo sea motivador y despierte aspiraciones de crecimiento (Cabanilla et al., 2021). También cabe resaltar que un conjunto de empleados que están motivados se distinguen por su dedicación a las tareas asignadas, creando un sentimiento de pertenencia y una mayor integración dentro de la organización (Quispe et al., 2023). Además, se logra abordar la relevancia de la satisfacción en el trabajo, señalando que el personal satisfecho tiende a ser más productivos en el trabajo, más creativos y tienen una mayor probabilidad de ser retenidos por la organización. (Muwanguzi, 2022)

En lo que respecta a la motivación externa, factores como la promoción, los beneficios para los empleados y los roles asignados desempeñan un papel esencial en el estímulo laboral. Asimismo, la planificación, el trabajo en equipo, las interacciones en círculos sociales, el impacto social y la satisfacción general también contribuyen significativamente al grado de satisfacción de los colaboradores (Tiwari et al., 2023).

Cuando el personal de salud no está al tanto de las metas estratégicas de sus áreas de trabajo, su motivación se ve afectada, ya que el aporte del proceso de tomar decisiones y crear estrategias de planes les brinda oportunidades de desarrollo tanto a nivel personal como profesional, esto subraya la importancia de que la alta dirección de los centros de salud adopte

un estilo de liderazgo empático que satisfaga las exigencias o requerimientos de los equipos y fomente una atmósfera de cooperación entre colegas. (Talavera et al., 2021; Kitsios et al., 2021) A menudo, esta faceta no recibe la consideración debida, lo que puede dar lugar a consecuencias negativas como estrés, ansiedad, depresión y otros factores que afectan el bienestar psicológico de los profesionales (Moreno et al., 2023).

Cuando se carece de normativas de salud y seguridad en el entorno laboral, junto con una alta carga de trabajo, un sistema de promoción percibido como injusto e ineficaz, salarios inadecuados o la falta de reconocimiento por parte de los colegas, la motivación se ve afectada. Asimismo, un progreso profesional lento, un liderazgo insuficiente en el lugar de trabajo y condiciones laborales estresantes, así como una cultura de culpabilización, son factores que contribuyen a esta situación (Alrawahi, et al., 2019; Al-Jumaili, et al., 2023).

La responsabilidad en la ejecución de tareas tiene un beneficio en la autoconfianza de los colaboradores, al evitar que se sientan menospreciados por sus superiores. Además, la dirección de la institución juega un rol crucial en la fomentación de la relación entre compañeros a través de actividades de convivencia, lo que genera que se sientan complacidos en su entorno laboral (Salazar et al., 2021). Los mensajes de motivación generan un incremento en la satisfacción y una mejora en los canales de comunicación, a la par que reducen la fatiga. De esta manera, las estrategias motivacionales poseen la capacidad de generar un efecto considerable en el bienestar mental del personal de salud (Goktas et al., 2022). El reconocimiento de las actividades realizadas y los logros en el trabajo resulta esencial para alcanzar la satisfacción, ya que facilita que el proceso de trabajo sea más productivo y creativo, al brindar una retroalimentación efectiva (Ayalew et al., 2021).

La variable motivación laboral, según la definición de De La Torre (2000), el cual señala una definición sobre la motivación, nos dice que es aquella fuerza que llega a dar un impulso a la persona, para así poder tener una conducta bastante determinada y comprometida; esta definición es acertada, sin embargo, hay otras perspectivas a tomar en cuenta, como la de Robbins (1999) donde comenta que la motivación es la suma de todas las características materiales y psicológicas que ayudan al individuo, para así provocar un comportamiento diferente en su puesto de trabajo y alcanza obtener un desempeño superior en relación a los objetivos que se establecen en la empresa. Gracias a estas definiciones se puede más en claro qué es la motivación, debido a que vienen de la mano con los motivadores planteados por Davis (1999) los cuales explican dos tipos y en base a ello se observa a la motivación intrínseca y extrínseca:

Newstrom (2007) indica que las motivaciones intrínsecas son gratificaciones internas que se les brinda al trabajador en su puesto de trabajo, de modo que ahí se encuentra un lazo directo entre laborar y las recompensas.

Williams (2013), comenta que la motivación extrínseca es aquella parte de la motivación tangible y por ello es visible para los demás.

Al tener una idea de lo que significa motivación, ahora se le suma una nueva palabra (laboral) para que en conjunto sea motivación laboral, el primer concepto que se toma será el de Peña et al., (2018), expresan que la motivación laboral se entiende como aquella relación del colaborador y su estímulo que se le da por medio de la organización, con el fin de poder realizar algunos aspectos que logren impulsar e incentivar al colaborador a lograr su meta. Complementando la idea ya propuesta, para Robbins (2004) la mayor parte de las personas que llegan a contar con una motivación muy elevada, logran expresar un muy buen desempeño a través de sus esfuerzos empleados para desarrollar cada una de sus actividades. Otra perspectiva a tomar en cuenta es la de Frederick Herzberg (1968), manifestando que la motivación laboral consta de dos cualidades, las motivacionales y las higiénicas.

El modelo utilizado por Abraham Maslow (1943) se creó en base al concepto de la jerarquía de las necesidades que pueden llegar a influir en lo que es el comportamiento de cada ser humano; donde la motivación considera cinco partes importantes de necesidades: de fisiología, de seguridad, necesidad social, autoestima y autorrealización. Las necesidades se llegan a satisfacer primero considerando las necesidades básicas y luego de las necesidades secundarias. Esto puesto a que todas las personas buscan llegar a satisfacer las necesidades básicas antes de ascender en la búsqueda de satisfacer sus otras necesidades más difíciles, según Daft (2004).

El modelo de Marshall Sashkin (1968), acerca de la motivación laboral estipula que existen 4 dimensiones que deben ser considerados para su medición por medio del instrumento bajo el nombre de cuestionario MbM:

La primera dimensión, denominada necesidad de protección y seguridad, según la definición de Soriano (2002), puede manifestarse de muchas maneras, como en la búsqueda de empleo seguro, en la preferencia por lo familiar y conocido. Complementando este concepto, Feist (2006) indica que dentro de esta necesidad resaltan la protección de la preservación del bienestar, la estabilidad laboral y financiera, la protección de la familia, el bienestar de la salud y la prevención del crimen contra la propiedad personal son aspectos cruciales a considerar.

En relación a las necesidades sociales y de pertenencia, Márquez (2010) señala que todo lo que forma parte de la empresa es compartido por todos, por lo tanto, los empleados deben sentir que tienen un rol activo, como si fueran dueños, propietarios o incluso accionistas de la empresa donde trabajan. A partir de esta definición, Hagerty et al. (1992) lo identifican como componentes fundamentales para progresar este sentido de pertenecer como lo es la sensación de ser requerido y validado por otros seres, grupos o entornos.

En cuanto a las necesidades de autoestima, según Rice (2000), se refiere a la consideración que una persona tiene hacia sí misma. Por otro lado, Branden (2004) destaca que la valoración de uno mismo está influenciado debido a factores tanto internos como externos. Al referirse a los factores internos, se hace alusión a los que se originan o son generados por el individuo, tales como ideas, convicciones, rutinas o comportamientos. Por otro lado, los elementos externos se refieren al entorno: los mensajes comunicados de manera verbal o no verbal, así como las vivencias generadas por los progenitores, maestros y otras personas de relevancia, además de las instituciones y la cultura.

Finalmente, la necesidad de autorrealización, según Valdés (2005), conocida como necesidad de crecimiento o de alcanzar el propio potencial, implica llevar a cabo sus deseos y gustos personales. García (2008) comenta que el rendimiento en la finalización de trabajos y el cumplimiento de trabajos se determina fundamentalmente por el empeño dedicado.

En cuanto a la satisfacción laboral, es una respuesta bastante positiva que llega a resaltar el encuentro entre el cliente con un bien o servicio, así dice Oliver (1980). Complementándose con Kotler (2003), la define como una sensación tanto de decepción o placer del colaborador que puede resultar gracias a la comparación del rendimiento o su resultado percibido delante de un producto y sus expectativas, basándose en la opinión del cliente, de esta manera se abre paso al significado de nuestra segunda variable que es la satisfacción laboral.

Esta segunda variable brinda distintas perspectivas, una de ellas es la de Robbins (1996), indicando que la satisfacción laboral llega a afectar a la actitud de todos los colaboradores en su trabajo, generada por dos factores intrínsecos y extrínsecos; y para complementar esta idea, Herzberg (1989) indica que estos factores afectan, al desempeño del colaborador y a su atención con los clientes.

Tomando ambas definiciones, Durham et al., (1996) dicen que la satisfacción laboral, engloba a todas las actitudes, como las reacciones afectivas, basándose en los sentimientos de todos los colaboradores hacia su ambiente laboral y trabajo. Esta definición facilita obtener una

perspectiva más completa de la relación con la motivación laboral y así seguir con la investigación dada.

El modelo de Font Roja (2016) proporciona una estructura para evaluar la satisfacción en el entorno laboral. Este enfoque, compuesto por 24 ítems, aborda nueve dimensiones distintas. Este instrumento se emplea para analizar el nivel de satisfacción en una organización o lugar de trabajo.

La primera dimensión, satisfacción por el trabajo, según Weiss (2002), se refiere a la valoración que una persona tiene hacia su situación en el ámbito laboral. Desde un enfoque holístico, expertos como Brief (1998) sugiere que esta satisfacción surge de procedimientos que involucran tanto aspectos emocionales como cognitivos, mediante los cuales el individuo evalúa su vivencia en el trabajo.

En cuanto a la tensión relacionada con el trabajo, definida por Habibi (2005) como la situación en la que uno enfrenta altas demandas laborales combinadas con escaso control o exceso de libertad de decisión en el trabajo, Poorabdian (2005) también la describe como altos niveles de exigencia psicológica unidos a bajos niveles de control en el trabajo.

La competencia profesional, según Tejada et al. (2005), implica la capacidad de adaptarse al contexto laboral. Esta adaptación se manifiesta de diversas maneras, como un desempeño eficiente, colaboración efectiva y resolución de problemas, entre otras. Esta se liga a la experiencia y al contexto específico, impulsa la integración de la formación en el sistema laboral (Navío, 2005).

Con respecto a la presión del trabajo, según Hernández (2011), es la medida en la cual una persona percibe que dispone de la cantidad adecuada de tiempo para llevar a cabo sus tareas laborales. Además, Navarro (2010) destaca la ausencia de factores de motivación extrínsecos en la lista de factores de satisfacción, como el aspecto económico, la seguridad laboral y las oportunidades de ascenso.

La promoción profesional, comentan Leal et al. (1999), incluye indicadores que impactan en la satisfacción laboral, como el salario, relaciones con superiores y compañeros, oportunidades de promoción, etc. Por su parte, Pérez y Fidalgo (2014) añaden elementos como la autonomía para seleccionar el método de trabajo, el aprecio por las labores bien ejecutadas, la delegación de responsabilidades y la oportunidad de utilizar habilidades y de promocionar en el trabajo.

En cuanto a las relaciones interpersonales con los jefes, según Castro et al. (2009), se refiere al componente social del empleado, evidenciado en la cantidad de interacciones o relaciones que establece con los trabajadores de la organización. Trujillo et al. (2017) examinan la manera en que se relaciona con una gran cantidad de individuos en la entidad u organización.

De la misma manera para las relaciones interpersonales con los compañeros, Díaz et al. (2014) subrayan su importancia dentro una empresa debido a que existirá una continua interacción con individuos que poseen perspectivas, ideas, objetivos, percepciones y formaciones diversas. Serazade et al. (2021) lo interpretan desde la vista empresarial a la capacidad de una persona para cooperar y trabajar en conjunto con sus compañeros, estableciendo objetivos y organizando las tareas cotidianas sin obstaculizar el rendimiento profesional de los demás.

Las características extrínsecas del estatus, según Hernández et al. (2011), se refieren al momento en que se otorga a la persona un estatus específico, en cuanto a términos de remuneración como en la organización y desempeño del lugar de trabajo. Según Landau (1987), cuando un estatus o una ambición constituyen la motivación de la creatividad, la meta y el refuerzo ya están implícitos.

La monotonía laboral, Font Roja (2016) la define como el nivel en el que la interacción con los compañeros es rutinaria y la diversidad de perspectivas o experiencias es limitada, afectando al colaborador. Tirado et al. (2017) señalan que la monotonía laboral tiene un marcado impacto en los colaboradores, reportan que sus labores son monótonas, fatigantes y predecibles, ya que se ocupan de las mismas actividades de forma cotidiana, restringiendo su ejercicio profesional a procedimientos básicos.

Por ello se formula la hipótesis:

H1: Existe relación positiva significativa entre las variables motivación laboral y satisfacción laboral de los colaboradores de las tres clínicas chiclayanas post pandemia.

Materiales y métodos

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, empleando encuestas como estrategia de recolección de datos para analizar la hipótesis planteada. Se trata de un estudio de tipo básica con el propósito de confirmar la pregunta de investigación y su alcance es correlacional, dirigido a comprender la relación entre motivación y satisfacción laboral en las clínicas chiclayanas en

el periodo post pandemia. Este diseño es no experimental, ya que es susceptible a ajustes en los años venideros (Hernández, 2014).

Con respecto a la población, se contó con 123 colaboradores, compuesta por todos los empleados que se encontraban empleándose durante la investigación, en el sector administrativo y en el área médica de las tres clínicas chiclayanas. En la primera clínica se cuenta con 27 colaboradores, en la segunda clínica con 56 y en la última con 40, dando así los 123 en total. El tipo de muestra utilizada fue censal en las tres clínicas chiclayanas, dado que la población es la misma que la muestra ya establecida en el punto anterior.

La técnica que se aplicó para este estudio fue la encuesta, con respecto a los instrumentos aplicados para recolectar datos, se hizo uso de cuestionarios con escala tipo Likert en las variables de motivación laboral, y satisfacción laboral. El instrumento de la primera variable es el cuestionario de motivación laboral (Cuestionario MbM), el cual cuenta con 20 ítems, teniendo 5 respuestas posibles (donde 1 es desacuerdo total y 5 acuerdo total) asimismo, esta escala fue evaluada por juicio de expertos para verificar su validez, por el método de Lawshe, dando un 77.1%; se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con un 71% (0,707) su confiabilidad, y para el instrumento de satisfacción laboral (Font Roja), cuenta con 24 ítems, con la misma escala de 5 respuestas, dio un resultado del 75% luego de ser evaluada por el método de Lawshe; también mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con un índice de 89% (0,891) su confiabilidad.

Para el proceso de recolección de datos en las tres clínicas chiclayanas, se aplicó el método CAWI, por medio de Google Forms, para distribuir los cuestionarios y luego enviar el enlace a los diferentes colaboradores de las clínicas, el primer paso fue ir a las clínicas de manera presencial contactando y conversando con los responsables de recursos humanos, luego que los encargados de recursos humanos dieran el visto bueno (en algunos casos también doctores), se procedió a enviarles el link, para luego estos mismos sean distribuidos a cada uno de los colaboradores.

Para el procesamiento de los datos se empleó Microsoft Office (Excel 2016) como base de datos, luego de ello se utilizó IBM SPSS versión 27 para la parte de estadística y así obtener los resultados, utilizando la prueba estadística de Rho de Spearman y el baremo que fue distribuido por rangos para cada uno de ellos, finalizando con la resolución de los objetivos específicos.

Resultados y discusión

Objetivo General: Determinar la relación de motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de las tres clínicas chiclayanas post pandemia.

Tabla 1

Correlaciones entre las variables de motivación y satisfacción laboral

		Total Satisfacción Laboral	
Rho de Spearman	Total Motivación	Coefficiente de correlación	,328**
	Laboral	Sig. (bilateral)	<0.01
		N	123

Con respecto al objetivo general, se evidencia correlación entre ambas variables de motivación y satisfacción laboral, a pesar de no ser alta se ve la existencia. Debido a esto, se encontró que hay correlación suficiente donde los tipos de motivación (intrínsecos y extrínsecos), tienen relación con la satisfacción en su trabajo, aceptando así la hipótesis planteada. Al tener una correlación baja, en el contexto post pandemia, donde las demandas y desafíos pueden ser especialmente exigentes, mantener a un equipo motivado, que se sienta valorado y respaldado, puede marcar la diferencia en términos de calidad de servicio a los pacientes. La motivación y satisfacción laboral son importantes para potenciar el rendimiento del personal, donde simultáneamente, puede contribuir al incremento de su productividad en base al nivel individual y al de su organización (Dávila et al., 2021). Se respalda esta idea con el hecho que este estímulo adicional conlleva a una percepción positiva de su rol, lo que a su vez se traduce en un aumento de su satisfacción laboral (Francisco et al., 2022).

En estas tres clínicas investigadas, se evidencia una relación entre la motivación y la satisfacción laboral, demostrando ser necesarias e importantes para el desempeño óptimo de los colaboradores en sus labores; esto con el fin de poder crear algunos factores que logren impulsar e incentivar al colaborador a poder llegar a su meta (Peña et al., 2018).

Objetivo Específico 1: Analizar el nivel de motivación laboral en los colaboradores de las tres clínicas chiclayanas post pandemia.

Tabla 2*Nivel de la variable motivación laboral clínica 1*

		Total Nivel Motivación Laboral Clínica 1		
		Bajo	Medio	Alto
Necesidades De Protección Y Seguridad	% de N tablas	11,1	51,9	37,0
Necesidades Sociales Y De Pertenencia	% de N tablas	22,2	48,1	29,6
Necesidades De Autoestima	% de N tablas	25,9	59,3	14,8
Necesidades De Autorrealización	% de N tablas	33,3	37,0	29,6
Total Motivación Laboral	% de N tablas	37,0	40,7	22,2

En las necesidades de protección y seguridad, se observa que la mayoría de los empleados (51,9%) se sitúan en un nivel medio, ya que algunos colaboradores no se sienten tan seguros en cuanto a pertenecer en su puesto de trabajo o de su seguridad física en este mismo. En las necesidades sociales y de pertenencia, se percibe que el 48,1% de los colaboradores se encuentran en un nivel medio, señalando que el personal, al no llegar a sentirse suficientemente involucrado en su entorno laboral; si existe un margen considerable de integración, evidenciado a través del sentirse valorado, requerido o aceptado en su labor. Las necesidades de autoestima, más de la mitad (59,3%) se encuentran en la categoría media, ya que ven su propio valor y contribución en el trabajo como algo indiferente sin resaltarlo como bueno o malo, esto generado por los jefes o hasta doctores del lugar.

Con respecto a la dimensión de necesidades de autorrealización, se observa que un 37,0% reportan un nivel medio, sugiriendo que existe un grupo considerable de empleados que no sienten la necesidad de alcanzar su propio potencial o crecimiento, quedándose en su zona de confort sin ir más allá en sus labores, dichos resultados coinciden con la idea que la responsabilidad en la ejecución de tareas tiene un cambio positivo en la autoconfianza de los empleados, al evitar que se sientan menospreciados por sus superiores (Salazar et al., 2021), viéndose reflejado en la dimensión de necesidad de autoestima. Así, contar con colaboradores altamente motivados implica el potencial de la realización de sus labores a un alto nivel de excelencia, lo que a su vez les brinda satisfacción en su trabajo y contribuye de manera óptima a los objetivos de la organización (Tentama et al., 2020).

Por ello se debe profundizar en los resultados, ya que no cuentan con una mejora en la dimensión de las necesidades de autorrealización; para así encontrar una solución, generando colaboradores contentos y auto desarrollados para mejorar en sus trabajos. Esto no solo fortalecerá la autoconfianza de los colaboradores, sino que también contribuirá a satisfacer su necesidad de autoestima, ya que esta percepción es la consideración que una persona tiene hacia sí misma (Rice 2000).

Tabla 3

Nivel de la variable motivación laboral clínica 2

		Total Nivel Motivación Laboral Clínica 2		
		Bajo	Medio	Alto
Necesidades De Protección Y Seguridad	% de N tablas	10,7	78,6	10,7
Necesidades Sociales Y De Pertenencia	% de N tablas	50,0	48,2	1,8
Necesidades De Autoestima	% de N tablas	21,4	69,6	8,9
Necesidades De Autorrealización	% de N tablas	26,8	62,5	10,7
Total Motivación Laboral	% de N tablas	46,6	46,4	7,1

En las necesidades de protección y seguridad, se destaca que un notable 78,6% de los empleados, se encuentran en nivel medio, ya que algunos colaboradores experimentan inseguridad en lo que respecta a la estabilidad de su empleo o su seguridad física en el mismo. En necesidades sociales y de pertenencia, el 50,0% del personal está en un nivel bajo, esto sugiere que la mitad del personal no se percibe completamente inmerso en su entorno laboral, aunque sí existe un grado significativo de integración.

En las necesidades de autoestima, se destaca un significativo 69,6% de los colaboradores en el nivel medio, ya que los empleados no perciben factores internos y externos que puedan elevar su autoestima. Finalmente, en las necesidades de autorrealización, se percibe que el 62,5% de los colaboradores están en un nivel medio, mostrando que los colaboradores se esfuerzan lo justo y necesario en sus tareas como para cumplir con lo que se les pide y no realizan otra tarea adicional para mejorar su logro personal en el trabajo. Cuando se carece de reglamentos de seguridad y de salud en su lugar de trabajo, junto con una alta carga de trabajo,

un sistema de promoción percibido como injusto e ineficaz, salarios inadecuados o la falta de reconocimiento por parte de los colegas, la motivación se ve afectada (Alrawahi, et al., 2019).

También cabe resaltar que un conjunto de empleados que están motivados se distinguen por su dedicación a las tareas asignadas, creando un sentimiento de pertenencia y una mayor integración dentro de la organización (Quispe et al., 2023).

Como se evidencia en los resultados, se subraya la importancia de implementar políticas que aseguren el bienestar y la seguridad laboral, así como un sistema de recompensas y reconocimientos equitativo y efectivo para incrementar tanto en esta variable como en las demás. Feist (2006) indica que dentro de esta necesidad resaltan la protección física, la estabilidad laboral, la seguridad financiera, el bienestar familiar, la salud y la seguridad contra la delincuencia de la propiedad personal.

Tabla 4

Nivel de la variable motivación laboral clínica 3

		Total Nivel Motivación Laboral Clínica 3		
		Bajo	Medio	Alto
Necesidades De Protección Y Seguridad	% de N tablas	12,5	55,0	32,5
Necesidades Sociales Y De Pertenencia	% de N tablas	25,0	60,0	15,0
Necesidades De Autoestima	% de N tablas	17,5	57,5	25,0
Necesidades De Autorrealización	% de N tablas	20,0	42,5	37,5
Total Motivación Laboral	% de N tablas	27,5	40,0	32,5

En la dimensión de necesidades de protección y seguridad, destaca que un 55,0% de los colaboradores en la tercera clínica cuenta con un nivel medio, dado que algunos empleados sienten incertidumbre acerca de la continuidad de sus puestos de trabajo o su bienestar físico en la empresa. En las necesidades sociales y de pertenencia, el 60,0% del personal está en el nivel medio, resaltando que no se sienten muy incluidos en el trabajo, debido a que son algunos momentos en los que se sienten identificados e incluidos, pero no lo suficiente para considerarse importantes.

En las necesidades de autoestima, se destaca que un 57,5% están en el nivel medio, indicando que la mayoría de los empleados no perciben componentes dentro y fuera que puedan

elevant su autoestima quedándose en el punto medio de esta. Finalmente, en necesidades de autorrealización, se percibe que el 42,5% de los colaboradores se encuentran en un nivel medio, resaltando que se esfuerzan lo justo y necesario en sus tareas como para cumplir con lo que se les pide, pero no lo suficiente como para mejorar y ser mejores por ellos mismos en su desarrollo.

Como resultado de necesidades sociales y de pertenencia que subraya la importancia de que la alta dirección de los centros de salud adopte un estilo de liderazgo empático que responda y fomente una atmósfera de cooperación entre colegas (Kitsios et al., 2021). Asimismo, la planificación, el trabajo en equipo, las interacciones en círculos sociales, el impacto social y la satisfacción general también contribuyen significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores (Tiwari et al., 2023).

Gracias a ello es crucial reconocer que atender las necesidades sociales y de pertenencia es vital para impulsar la motivación y mucho más dentro de esta clínica y sus colaboradores. Esto destaca lo fundamental que es crear un clima que promueva la colaboración y el apoyo entre colegas, influyendo positivamente en su eficiencia y rendimiento. Concluyendo con Hagerty et al. (1992), quienes señalan que aspectos fundamentales para cultivar este sentido de pertenencia incluyen sentirse apreciado, necesario y reconocido por otras personas, grupos o entornos.

Objetivo Específico 2: Analizar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de las tres clínicas chiclayanas post pandemia.

Tabla 5

Nivel de la variable satisfacción laboral clínica 1

		Total Nivel Satisfacción Laboral Clínica 1		
		Bajo	Medio	Alto
Satisfacción por el trabajo	% de N tablas	7,4	85,2%	7,4%
Tensión relacionada con el trabajo	% de N tablas	25,9	66,7%	7,4%
Competencia profesional	% de N tablas	7,4	70,4%	22,2%
Presión del trabajo	% de N tablas	7,4	66,7	25,9
Promoción profesional	% de N tablas	14,8	59,3	25,9

Relación interpersonal con los jefes	% de N tablas	18,5	59,3	22,2
Relación interpersonal con los compañeros	% de N tablas	7,4	88,9	3,7
Características extrínsecas del estatus	% de N tablas	3,7	88,9	7,4
Monotonía Laboral	% de N tablas	22,2	74,1	3,7
Total Satisfacción Laboral	% de N tablas	11,1	44,4	44,4

En la satisfacción por el trabajo, destaca que un significativo 85,2% de los colaboradores se ubican en un nivel medio, denotando que los colaboradores evalúan a su satisfacción del trabajo que han realizado de manera indiferente, debido a que a menudo no encuentran un propósito más significativo en su labor, sino que simplemente la llevan a cabo por obligación. En cuanto a la tensión relacionada con el trabajo, el 66,7% se encuentra en la categoría de tensión laboral media, ya que tienen el suficiente control para realizar sus labores, sin embargo, ante una situación ajena tienen limitaciones al tomar decisiones.

En la competencia profesional, presenta a un 70,4% de los colaboradores en el nivel medio, indicando que los empleados considera que se adaptan bien en cuanto a su área de trabajo, pero no lo suficiente como para rotar o ser designado a otra; relacionando la dimensión anterior con la de presión del trabajo (66,7%) ya que muestra cómo los colaboradores perciben en qué pueden mejorar, sin embargo, como en competencia profesional tienen limitaciones, estas mismas afectan a la presión del trabajo, lo cual no les permite del todo mejorar.

En promoción profesional, se destaca que el 59,3% se encuentra en el nivel medio, sugiriendo que están conformes en cuanto al salario y a las relaciones con los jefes y sus colegas, sin embargo, no logra lo suficiente para que se note el nivel alto. En relación interpersonal con los jefes, un notable 88,9% de los colaboradores están en el nivel medio, viéndose que la relación del colaborador y jefe es buena pero no sobrepasa de los labores y tareas otorgadas por estos mismos; de la misma manera con la relación interpersonal con los compañeros (88,9%), no va más allá que solo una relación entre colaboradores, sintiendo respeto por estos mismos, pero sin llegar a algo más como una amistad.

En cuanto a las características extrínsecas del estatus, se observa que un 88,9% de los colaboradores se encuentra en el nivel medio, ya que en términos de remuneración como en su independencia son medias, provocando no cambiar estas en su puesto de trabajo. Finalmente, en lo que respecta a la monotonía laboral, un 74,1% de los colaboradores se encuentra en el

nivel medio, debido a que su trabajo es rutinario, aunque en algunos casos suelen variar para mantenerlo en un nivel medio; de la misma manera con sus relaciones.

A partir de los resultados, el reconocimiento de los trabajos realizados y los logros en el trabajo resulta esencial para alcanzar la satisfacción, ya que facilita que el proceso de trabajo sea más productivo y creativo, al brindar una retroalimentación efectiva (Ayalew et al., 2021). También se logra abordar lo fundamental de la satisfacción laboral, señalando que los colaboradores satisfechos son propensos a ser más productivos en el trabajo, más creativos y tienen una mayor probabilidad de ser retenidos por la organización (Muwongazi, 2022).

Los resultados indican que los colaboradores de la clínica no se encuentran satisfechos al realizar sus tareas, afectando la calidad de su trabajo. Esta falta de interés en el desempeño efectivo refleja una necesidad urgente de implementar medidas para mejorar la satisfacción laboral y, en consecuencia, la dedicación del personal del entorno clínico. Por eso es que esta satisfacción emerge de procesos que implican tanto aspectos emocionales como cognitivos, mediante los cuales el individuo evalúa su vivencia en el trabajo (Brief 1998).

Tabla 6

Nivel de la variable satisfacción laboral clínica 2

		Total Nivel Satisfacción Laboral Clínica 2		
		Bajo	Medio	Alto
Satisfacción por el trabajo	% de N tablas	19,6	78,6	1,8
Tensión relacionada con el trabajo	% de N tablas	1,8	51,8	46,4
Competencia profesional	% de N tablas	1,8	50,0	48,2
Presión del trabajo	% de N tablas	3,6	44,6	51,8
Promoción profesional	% de N tablas	5,4	44,6	50,0
Relación interpersonal con los jefes	% de N tablas	19,6	75,0	5,4
Relación interpersonal con los compañeros	% de N tablas	12,5	78,6	8,9
Características extrínsecas del estatus	% de N tablas	3,7	50,0	44,6
Monotonía Laboral	% de N tablas	5,4	85,7	8,9
Total Satisfacción Laboral	% de N tablas	8,9	41,1	50,0

En la satisfacción por el trabajo, destaca que un significativo 78,6% de los colaboradores de la segunda clínica, se ubican en un nivel medio, sugiriendo que los colaboradores evalúan que su satisfacción no es lo bastante óptima pero tampoco mala ante su trabajo realizado. En cuanto a la tensión relacionada con el trabajo, el 51,8% se encuentran en la categoría de tensión laboral media, ya que tienen el suficiente control para realizar sus labores, sin embargo, ante una situación ajena tienen limitaciones al tomar decisiones.

En la competencia profesional, se destaca que un 50,0% de los colaboradores se encuentra en un nivel medio, indicando que la mitad de los trabajadores consideran que se adaptan bien en cuanto a su área de trabajo, pero no lo suficiente como para cambiar o ser designado a otra; esta se relaciona con la presión del trabajo (51,8%) ya que esta indica cómo los colaboradores perciben que pueden mejorar; los cuales son un poco más de la mitad los cuales se atreven a intentar mejorar.

En promoción profesional, se destaca que el 50,0% del personal se ubica en un nivel alto, demostrando que no todos están muy conformes en cuanto al salario y a las relaciones con los jefes y sus compañeros, o al menos lo suficiente como para estar en un nivel elevado. En relación interpersonal con los jefes, un notable 75,0% de los colaboradores están en el nivel medio, viéndose que la relación del colaborador y jefe es buena pero no sobrepasa de lo profesional; de la misma manera con la relación interpersonal con los compañeros (78,6%), no va más allá que solo una relación entre colaboradores, sintiendo respeto entre sí, pero sin llegar a algo más como una amistad.

En cuanto a las características extrínsecas del estatus, se observa que (50,0%), la mitad de los colaboradores se encuentra en el nivel medio, debido a que en términos de remuneración como en su independencia son medias, provocando no cambiar estas en su puesto de trabajo. Finalmente, en lo que respecta a la monotonía laboral, un 85,7% de los empleados están en el nivel medio, ya que su trabajo es rutinario, aunque en algunos casos suelen cambiar para mantenerlo en un nivel medio; de la misma manera con sus relaciones.

Gracias a los resultados, se puede inferir que el reconocimiento del mérito también actúa como un estímulo para que los empleados se esfuercen y encuentren satisfacción en su trabajo (Dacanay, et al., 2023). Estas características son las que hacen que el trabajo sea motivador y despierte aspiraciones de crecimiento (Cabanilla et al., 2021). Esto se refleja en la variable de promoción profesional, donde los colaboradores sienten el reconocimiento de su labor.

Se denota en general, que los empleados tienen una preferencia por puestos que les permitan poner en práctica y mejorar sus competencias y aptitudes, además de proporcionar una gama de responsabilidades, libertad y comentarios constructivos sobre su desempeño. Es por ello que la promoción profesional, como destaca Leal et al. (1999), engloba elementos que influyen en la satisfacción en el trabajo, tales como el salario, las interacciones con superiores y compañeros, y los ascensos.

Tabla 7

Nivel de la variable satisfacción laboral clínica 3

		Total Nivel Satisfacción Laboral Clínica 3		
		Bajo	Medio	Alto
Satisfacción por el trabajo	% de N tablas	55,0	42,5	2,5
Tensión relacionada con el trabajo	% de N tablas	7,5	67,5	25,0
Competencia profesional	% de N tablas	40,0	32,5	27,5
Presión del trabajo	% de N tablas	5,0	67,5	27,5
Promoción profesional	% de N tablas	17,5	50,0	32,5
Relación interpersonal con los jefes	% de N tablas	35,0	60,0	5,0
Relación interpersonal con los compañeros	% de N tablas	35,0	60,0	5,0
Características extrínsecas del estatus	% de N tablas	35,0	50,0	15,0
Monotonía Laboral	% de N tablas	7,5	87,5	5,0
Total Satisfacción Laboral	% de N tablas	40,0	40,0	20,0

En la satisfacción por el trabajo, destaca que un 55,0% de los colaboradores en la tercera clínica, con un nivel bajo, sugiriendo que la gran mayoría de los colaboradores evalúan que su satisfacción no es buena, lo cual indicaría que no se sienten bien al finalizar su trabajo. En cuanto a la tensión relacionada con el trabajo, el 67,5% del personal se encuentra en la categoría de tensión laboral media, ya que tienen el suficiente control para realizar sus labores, sin embargo, ante una situación ajena tienen limitaciones al tomar decisiones.

En la competencia profesional, se destaca que un 40,0% de los colaboradores se encuentra en un nivel bajo, indicando que empleados consideran que no se adapta bien en

cuanto a su área de trabajo y que por ello deberían estar en otra área donde se sientan cómodos con su puesto; esta se relaciona con la presión del trabajo (65,7%) ya que esta indica cómo los colaboradores perciben que pueden mejorar, sin embargo, como en competencia profesional tienen limitaciones o están mal designados, estas mismas afectan a la presión del trabajo, lo cual no permite del todo mejorar.

En promoción profesional, se destaca que el 50,0% se encuentra en el nivel medio, sugiriendo que están conformes en cuanto al salario y a las relaciones con los jefes y sus colegas, sin embargo, no es lo suficiente como para que se note el nivel alto. En relación interpersonal con los jefes, el 60,0% está en el nivel medio, viéndose que la relación del colaborador y jefe es buena pero no sobrepasa de lo profesional, trabajo y tareas otorgadas por estos mismos; de la misma manera con la relación interpersonal con los compañeros (60,0%), no va más allá que solo una relación entre colaboradores, sintiendo respeto mutuo, pero sin llegar a algo más como una amistad.

En cuanto a las características extrínsecas del estatus, se observa que 50,0% de los colaboradores se encuentra en el nivel medio. Esto debido a que en términos de remuneración como en su independencia son medias, logran no cambiar estas en su puesto de trabajo. Finalmente, en lo que respecta a la monotonía laboral, un 87,5% de los colaboradores se encuentra en el nivel medio, ya que su trabajo es rutinario, aunque en algunos casos suelen cambiar para mantenerlo en un nivel medio; de la misma manera con sus relaciones.

Por ello es que en entornos donde el riesgo y la vulnerabilidad son predominantes, como en los servicios médicos, es crucial que se implementen los procedimientos adecuados y se proporcione respaldo profesional para prevenir la carga excesiva de trabajo y la disminución en las tareas diarias. del personal de salud (Mendoza et al., 2022). A menudo, esta faceta no recibe la consideración debida, lo que puede dar lugar a consecuencias negativas como estrés, ansiedad, depresión y otros factores que afectan el bienestar psicológico de los profesionales (Moreno et al., 2023).

De esta manera, la relevancia de la satisfacción laboral tanto en esta clínica y sus colaboradores es un tema relevante, viéndose reflejada en los resultados, los cuales demuestran que no es la mejor, haciendo que el colaborador no se encuentra satisfecho con su trabajo perjudicando así a la empresa, esto también viéndose en la situación que uno enfrenta altas

demandas laborales combinadas con escaso control o libertad de decisión en el trabajo afectan e influyen en el trabajo y satisfacción del colaborador (Habibi 2015).

Conclusiones

Ante lo expuesto, se halló una relación positiva baja entre motivación laboral y satisfacción laboral, ya que en estas tres clínicas investigadas se observó que la motivación de los trabajadores se vincula con la satisfacción en su trabajo. A pesar de su baja correlación, las variables se vinculan logrando mantener a un equipo motivado y respaldado estableciendo una diferencia en el nivel de atención que se proporciona a los pacientes.

En cuanto al nivel de motivación, los empleados muestran una sensación intermedia de protección en el trabajo, sin sentir amenazas significativas de perder su trabajo o inseguros en su puesto. Además, se encuentran en una posición donde no se sienten plenamente inmersos en su entorno laboral, pero tampoco se sienten excluidos. También aprecian su contribución en el trabajo de manera equilibrada, sin extremos positivos o negativos, lo cual puede ser influenciado por la opinión de sus superiores. Así mismo, un grupo considerable de empleados no muestra una fuerte motivación para explorar su máximo potencial o buscar un crecimiento más allá de su zona de confort en sus funciones.

Respecto al nivel de satisfacción laboral, el personal lo evalúa como aceptable, sin considerarla excelente ni mala. Aunque tienen cierto control en sus tareas, enfrentan limitaciones por la descripción de su puesto de trabajo al tomar decisiones que no le competen directamente. Perciben posibilidades de mejora, están conformes con el salario y las relaciones laborales. La interacción con jefes es profesional y las relaciones entre compañeros se basan en respeto. La remuneración e independencia laboral se sitúan en un nivel intermedio, lo que desincentiva cambios. El trabajo es rutinario, con variaciones para mantener un nivel medio.

Recomendaciones

Se recomienda que futuras investigaciones exploren a profundidad los factores específicos que influyen en esta relación dentro del contexto de clínicas y hospitales. Esto podría implicar el uso de métodos cualitativos, como entrevistas o grupos focales, para obtener una comprensión más detallada de las percepciones y experiencias de los empleados en relación con su motivación y satisfacción laboral. Además, es fundamental que las clínicas sigan fortaleciendo la motivación de sus colaboradores mediante reconocimientos y muestras

de aprecio en reuniones que resalten la importancia de su labor, destacando sus logros individuales o brindando incentivos como bonificaciones tanto para el área administrativa como la médica. De esta manera, se busca inspirar a los colaboradores a valorar sus roles y el significado de su trabajo, fortaleciendo su desempeño en un entorno cada vez más exigente.

En cuanto al nivel intermedio de motivación observado en los empleados, se sugiere que futuros estudios examinen los enfoques de motivación laboral implementados en las clínicas y hospitales, y cómo estos influyen en la motivación de los empleados. Esto puede incluir una evaluación de los programas de reconocimiento, incentivos y oportunidades de desarrollo profesional ofrecidos, así como su efectividad percibida por los empleados. Además, es esencial mantener y mejorar la seguridad para crear un entorno laboral que proporcione tranquilidad y confianza a los trabajadores. Para ello, se pueden dirigir esfuerzos hacia las áreas de recursos humanos de las clínicas, quienes estarían a cargo de organizar charlas sobre empatía, dinámicas grupales y otras actividades que fomenten la cohesión del equipo.

Respecto al nivel aceptable de satisfacción laboral reportado por los empleados, se recomienda que investigaciones futuras amplíen el alcance geográfico y el tamaño de la muestra para obtener una representación más generalizable de la satisfacción laboral en el sector de clínicas y hospitales. Además, es esencial que las clínicas fomenten la creación de un ambiente laboral más enriquecedor y satisfactorio; esto puede lograrse mediante la implementación de programas de desarrollo profesional, de salud, de decisiones clínicas, etc; también la promoción de interacciones más allá del ámbito profesional entre los colaboradores, y la introducción de elementos que rompan con la monotonía laboral, como la introducción de desafíos adicionales en el trabajo diario.

Referencias

- Abrajam Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2008). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). *The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals*. Science Direct. [https://pdf.sciencedirectassets.com/313379/1-s2.0-S2405844019X00109/1-s2.0-S2405844020316728/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEKX%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDGHIVhlcK0MaGca3Wd6uR0Ks3CgdZOm8LN7pUvAoMsewIgdA5u2tb19ukqE](https://pdf.sciencedirectassets.com/313379/1-s2.0-S2405844019X00109/1-s2.0-S2405844020316728/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEKX%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDGHIVhlcK0MaGca3Wd6uR0Ks3CgdZOm8LN7pUvAoMsewIgdA5u2tb19ukqE)
- Al-Jumaili, A. A., Elhiny, R., Thomas, D., Elbarby, F., Khmour, M., Sherbeny, F., & Hamad, A. (2023). <https://pdf.sciencedirectassets.com/278665/1-s2.0-S1319016423X0005X/1-s2.0-S1319016423000403/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEKb%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIEXkldw3Alj4GcmYoiSZNH1GbxpnG%2F5Y5Z6Ei04CbBsIAiBLR3m%2Fy5sfa>. Science Direct. <https://pdf.sciencedirectassets.com/278665/1-s2.0-S1319016423X0005X/1-s2.0-S1319016423000403/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEKb%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIEXkldw3Alj4GcmYoiSZNH1GbxpnG%2F5Y5Z6Ei04CbBsIAiBLR3m%2Fy5sfa>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Ayalew, E., Workineh, Y., Abate, A., Zeleke, B., Semachew, A., & Woldegiorgies, T. (2021). Intrinsic motivation factors associated with job satisfaction of nurses in three selected public hospitals in Amhara regional state, 2018. Science Direct. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844020316728>

- Branden, M., & Naranjo, M. L. (2004). *Autoestima: un factor relevante en la vida de la persona y tema esencial del proceso educativo*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44770311.pdf>
- Brief, A. P. (2015). *Attitudes in and around organizations*. Utah: Sage Publications. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639513](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639513)
- Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo, C., & Valencia Chica, M. I. (2022). *Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano*. SciELO Cuba. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202022000300403&lng=es&nrm=iso
- Castro, Á., & Villena, A. (2021). *La Pandemia del COVID-19 y su repercusión en la salud pública en Perú*. <http://www.scielo.org.pe/pdf/amp/v38n3/1728-5917-amp-38-03-161.pdf>
- Dacanay, A. S., Gonzales, G. D., Baldonado, C. X., Guballa, N. R., Marquez, H. S., Domingo, H. A., Diaz, K. G., Catolico, D. I., Gotis, E. G., & Tus, J. (2023). *Job Motivation and Its Impact on Job Satisfaction Among Accountants*. PhilArchive. <https://philarchive.org/archive/DACJMA>
- Daft, L. Administración. Sexta edición. Thompson, 2004. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Dávila Morán, R. C., & Agüero Corzo, E. C. (2021). *(PDF) Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/357441506_Motivacion_y_satisfaccion_laboral_en_el_desempeno_del_empleado_en_las_organizaciones_de_la_ciudad_de_Lima_Peru
- Davis, Newstrom, & Williams. (2002). *Clima organizacional, motivación y satisfacción laboral* • *gestiopolis.com*. <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-motivacion-y-satisfaccion-laboral/>
- De La Torre. (2013). *LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ALDEA UNIVERSITARIA PROFESOR ALBERTO LOVERA, TUCUPITA, ESTADO DELTA AMACURO*. Didasc@lia: didáctica y educación.

<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/224?articlesBySimilarityPage=3>

Díaz, M. G., Peña, M. y Castellanos, B. (2014). El liderazgo y las Relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*, 2(1), 1–10.

<http://ssrn.com/abstract=2324967>

Durham, C. C., Locke, E. A., & Judge, T. A. (2012). *The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188. -
References. Scientific Research Publishing.

[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=461784](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=461784)

Febriani, E., Gamayuni, R., & Syaipudin, U. (2023). *Employee Performance during the Covid-19 Pandemic: A Bibliographic Study from Various Perspectives*.
ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/366865860_Employee_Performance_during_the_Covid-19_Pandemic_A_Bibliographic_Study_from_Various_Perspectives

Feist, J. (2006, September 18). *Theories of Personality. 6th Edition, McGraw Hill, New York*. Scientific Research Publishing.

[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55.\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1568155](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55.))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1568155)

Francisco, E. M., Hermosa, J. P., & Ofrin, D. D. (2022). *Is Self-Motivation linked to Job-related Factors? A Case Study of Teaching and Non-teaching Personnel*. *International Journal of Academe and Industry Research*. <https://ijair.iiari.org/media/publications/558925-is-self-motivation-linked-to-job-related-aa6763af.pdf>

García, A. E. (2008). Motivación individual. http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669

Goktas, S., Gezginçi, E., & Kartal, H. (2022). *HE EFFECTS OF MOTIVATIONAL MESSAGES SENT TO EMERGENCY NURSES DURING THE COVID-19 PANDEMIC ON JOB SATISFACTION, COMPASSION FATIGUE, AND COMMUNICATION SKILLS: A RANDOMIZED CONTROLLED TRIAL*. *Science Direct*.
<https://pdf.sciencedirectassets.com/272400/1-s2.0-S0099176721X00116/1-s2.0-S0099176722001490/main.pdf?X-Amz-Security->

Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEIL%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaC
 XVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQC4c7XBh3o%2Fda0bXlUB%2FGOINZvU0YBz%2BLwd
 Jbq3YSjtLwIhALlCya

Habibi, E., Poorabdian, S., & Shakerian, M. (2015). *Job strain (demands and control model) as a predictor of cardiovascular risk factors among petrochemical personnel*. National Library of Medicine. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4389361/q>

Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90028-H](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H)

Hanco Gomez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., & Flores Mamani, E. (2021). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno*. SciELO Perú. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682021000300186&script=sci_abstract

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación Hernández Sampieri 6a Edición*. Escuela Superior de Guerra Naval. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández Zavala, M., Hernández Cantoral, A., Nava Galán, G., Pérez López, M. T., Hernández Ramírez, M. G., Matus Miranda, R., & Balseiro Almario, C. L. (2011). *Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud*. SciELO México.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632012000100002

Herzberg, F. (2012). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH World Publishing Co. - References. Scientific Research Publishing. [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgict55.\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=463069](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgict55.))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=463069)

Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. PubMed. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33981905/>

Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., Du, H., Che, T., Li, R., Tan, H., Kang, L.,

- Huang, M., Wang, H., Wang, G., Liu, Z., & Hu, S. (2020). *Factors Associated With Mental Health Outcomes Among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019*. National Library of Medicine. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7090843/>
- Landau, E. (1987). *EL VIVIR CREATIVO EDUCACION PARA LA SALUD PSICOLOGIA DE LA PERSONALIDAD*. BINASSS.
<https://www.binasss.sa.cr/revistas/rccm/v8n2/rese%C3%B1a.pdf>
- Leal Millán, A., Alfaro, A., Rodríguez, L., & Román, M. (2000). "El factor humano en las relaciones laborales". Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39190217.pdf>
- Márquez, F. O. (2010). Gestipolis. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>
- Mendoza, E., Bejarano, M., Carhuacho, I., Nolazco, F., & Silva, D. (2021, Septiembre 9). Determinantes de la satisfacción laboral en un establecimiento de salud durante el estado de emergencia sanitaria, Perú. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/356573097_Determinantes_de_la_satisfaccion_laboral_en_un_establecimiento_de_salud_durante_el_estado_de_emergencia_sanitaria_Peru
- Moreno Cortés, K. C., Morales Ocampo, V., Morales Espíndola, M. G., & García Alarcón, M. (2023). *Satisfacción laboral del capital humano (docentes de educación secundaria) durante la pandemia por Covid 19*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9047010>
- Murthy, V. H. (2022). *Confronting Health Worker Burnout and Well-Being*. The New England Journal of Medicine. <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMp2207252>
- Muwanguzi, E. (2022). *Job Satisfaction: A Literature Review*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/222103547_Job_Satisfaction_A_Literature_Review
- Navarro, E., LLinares, C., & Montañana, A. (2010). *Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España)*. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2010000100002&script=sci_abstract

- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). *An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems*. JSTOR.
<https://www.jstor.org/stable/1251916?origin=crossref>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Directrices de la OMS sobre intervenciones de autocuidado para la salud y el bienestar, revisión 2022: resumen ejecutivo*. Directrices de la OMS sobre intervenciones de autocuidado para la salud y el bienestar, revisión 2022: resumen ejecutivo.
<https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240052239>
- Parra, R., Arce, M., & Guerrero, M. (2018). *La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6777805>
- Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Salud en las Américas 2022. Panorama de la Región de las Américas en el contexto de la pandemia de COVID-19*. Iris Paho.
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/56471>
- Pérez, J. y Fidalgo, M. (2014). Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción. Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el trabajo.
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Scientific*, 3(7), 177-192.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>
- Quispe, G., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., & Bringas Rios, V. Y. (2022). *Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890841>
- Rice, P. F. (2000). *Adolescencia: desarrollo, relaciones y cultura - Dialnet*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=320028>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional 13a ed nodrm / angelis medrano*. Academia.edu.
https://www.academia.edu/32942327/Comportamiento_organizacional_13a_ed_nodrm
- Salazar, A. G., & Bello, B. J. (2021). Motivación y satisfacción laboral del personal en la

- Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador.
Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094626>
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, L. E. (2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Sashkin, M. (1996). *El Cuestionario MbM Gestión por motivación Tercera edición Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D. El Cuestionario MbM consta d*. HRD Press Online. <https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417160937.pdf>
- Soriano, M. M. (2002). *La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>
- Talavera, I. X., Calcina, S. C., Castillo, J. E., & Campos, J. L. (2021). *Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094619>
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Revista iberoamericana de educación. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Tentama, F., & Dewi, L. (2020). *The Correlation Between Work Motivation And Job Satisfaction Of The Academic Staffs*. International journal of scientific & technology research. <https://www.ijstr.org/final-print/feb2020/The-Correlation-Between-Work-Motivation-And-Job-Satisfaction-Of-The-Academic-Staffs.pdf>
- Tirado Montilla, I., Borges Osorio, M., & Mireles Inojosa, J. (2017). *Salud y bienestar laboral en odontólogos que trabajan en instituciones públicas de salud. Estado Carabobo. Venezuela*. Portal de revistas electrónicas Universidad de Carabobo. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/Vol25n1/art05.pdf>
- Tiwari, R., Gupta, V., Razeen, M., Arghin, M., Gourisaria, H., & Agarwal, S. (2023). *The Relationship Between Job Satisfaction and Work Motivation in IT Industry*. IJRASET. <https://www.ijraset.com/research-paper/the-relationship-between-job-satisfaction-and-work-motivation-in-it-industry>
- Valdés, C. (2005). *Motivación Laboral*. <https://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral/>

Vivek. H. (2022). *Confronting Health Worker Burnout and Well-Being*. The New England

Journal of Medicine. <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMp2207252>

Weiss, H. M. & Brief, A. P. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace.

Annual Review of Psychology, 53(1), 279-307.

https://www.researchgate.net/publication/11603892_Organizational_Behavior_Affect_in_the_Workplace

Instrumentos

Cuestionario MbM (Marshall Sashkin, 1986)

Preguntas	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.					
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta.					
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.					
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.					
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.					
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.					
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.					
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.					
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.					
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.					
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.					
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.					
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.					
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.					
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.					
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.					
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.					
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.					
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.					
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.					

Cuestionario FONT Roja. 2016

Preguntas	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
1. Mi trabajo no varía, resulta monótono.					
2. Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones.					
3. Al final de la jornada me encuentro muy cansado.					
4. No desconecto del trabajo cuando llego a casa.					
5. En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo.					
6. Mi trabajo me altera el estado de ánimo.					
7. En mi trabajo me encuentro satisfecho					
8. Tengo independencia para organizar mi trabajo.					
9. Tengo oportunidad de aprender cosas nuevas.					
10. Tengo interés por las cosas que realizo.					
11. Tengo la sensación de que lo que hago vale la pena.					
12. Obtengo reconocimiento por mi trabajo.					
13. La relación con mis superiores es cordial.					
14. Las relaciones con los compañeros son cordiales.					
15. El sueldo es adecuado					
16. Ocupo el puesto que merezco por capacidad y preparación					
17. Tengo muchas posibilidades de promoción					
18. Me falta tiempo para realizar mi trabajo.					
19. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.					
20. Creo que mi carga de trabajo es excesiva.					
21. Los problemas personales de mis compañeros me afectan.					
22. Con frecuencia siento no estar capacitado para mi trabajo.					
23. Siento que no tengo recursos suficientes para realizar mi trabajo tan					
24. La competitividad me causa estrés o tensión.					

Validez del juicio de expertos

Instrumento de Motivación Laboral Juez #1

Observaciones:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Aplicable (x)

Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: Ríos Yovera Verónica Raquel

DNI: 02845643

Especialidad del experto:

Magister Administración Estratégica de Empresas

18 de Mayo del 2022



.....
Firma del Experto

*Instrumento de Motivación Laboral Juez #2***Observaciones:****OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Aplicable (x)

Aplicable después de corregir)No aplicable)**Apellidos y nombres del Juez validador.**

Dr. / Mg: Ruiz Chacón Stephanie Virginia


DNI: 47449914

Especialidad del experto:

MG. Gerencia Social con mención en proyectos

Especialista en Gestión del talento humano y alta dirección

Coach Ejecutiva Organizacional

18 de Mayo del 2022-----
Firma del Experto

*Instrumento de Motivación Laboral Juez #3***Observaciones:****OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Aplicable (x)

Aplicable después de corregir)No aplicable)**Apellidos y nombres del Juez validador.**Dr. / Mg: Arbañil Chicoma Claudia

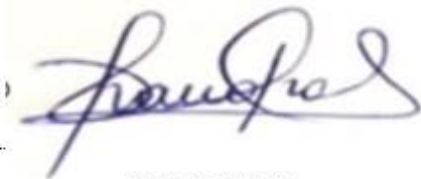
DNI: 42899007

Especialidad del experto:PTC Administrativo Certus – vertical negocios

Docente UTP

Docente USAT

Maestría en administración de empresas -MBA

18 de Mayo del 2022

Firma del Experto

*Instrumento de Satisfacción Laboral Juez #1***Observaciones:****OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Aplicable (x)

Aplicable después de corregir)No aplicable)**Apellidos y nombres del Juez validador.**Dr. / Mg: ~~Arbañil Chicoma~~ Claudia

DNI: 42899007

Especialidad del experto:

PTC Administrativo Certus – vertical negocios

Docente UTP

Docente USAT

Maestría en administración de empresas -MBA

18 de ~~Mayo~~ del 2022

Firma del Experto

*Instrumento de Satisfacción Laboral Juez #2***Observaciones:****OPINIÓN DE APLICABILIDAD**Aplicable (x)Aplicable después de corregir ()No aplicable ()**Apellidos y nombres del Juez validador.**

Dr. / Mg: Ríos Yovera Verónica Raquel

DNI: 02845643

Especialidad del experto:

Magister Administración Estratégica de Empresas

18 de Mayo del 2022



Firma del Experto

*Instrumento de Satisfacción Laboral Juez #3***Observaciones:****OPINIÓN DE APLICABILIDAD**Aplicable (x)Aplicable después de corregir)No aplicable)**Apellidos y nombres del Juez validador.**

Dr. / Mg: Ruiz Chacón Stephanie Virginia

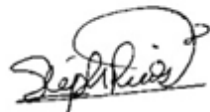
DNI: 47449914

Especialidad del experto:

MG. Gerencia Social con mención en proyectos

Especialista en Gestión del talento humano y alta dirección

Coach Ejecutiva Organizacional

18 de Mayo del 2022

Firma del Experto