

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
LA MOTIVACIÓN ENTRE LOS COLABORADORES DE ONCOSALUD  
EN LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2021**

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

**AUTOR**  
**SHEYLA GIANELLA CARTY OSORIO**

**ASESOR**  
**LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE**

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

**Chiclayo, 2021**

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
LA MOTIVACIÓN ENTRE LOS COLABORADORES DE ONCOSALUD  
EN LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2021**

PRESENTADA POR:

**SHEYLA GIANELLA CARTY OSORIO**

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

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Angel Eduardo LLatas Rivas

PRESIDENTE

Milagros Carmen Gamarra Uceda

Linda Marita Cruz Pupuche

SECRETARIO

VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, fortaleza de voluntad y de carácter para lograr mis objetivos. A mi familia, por haberme apoyado en todo momento, por sus buenos consejos y los valores transmitidos, pero más que nada por su amor incondicional. A cada docente que me apoyó y me brindó su tiempo y dedicación para poder lograr mis objetivos planteados.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme guiado en mi etapa universitaria, por ser mi compañero, por ayudarme a ser perseverante y darme la sabiduría para resolver cada dificultad presentada. A mis padres por el apoyo constante, a mis hijos, a mi compañero de vida por todo su amor transmitido y a mi hermana por todo el ánimo que me transmite para poder alcanzar a cumplir este logro. A mis docentes de la facultad, porque a pesar de todo me tuvieron paciencia y dedicación.

# Tesis

## INFORME DE ORIGINALIDAD

28%

INDICE DE SIMILITUD

27%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

21%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	6%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
6	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
7	documentop.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co Fuente de Internet	

## Índice

RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
I. Introducción .....	9
II. Marco Teórico .....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Bases teóricas .....	14
III. Metodología .....	21
3.1. Tipo de la investigación.....	21
3.2. Diseño de la investigación .....	21
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4. Criterios de selección.....	22
3.5. Operacionalización de variables.....	23
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.7. Procedimientos .....	26
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	27
3.9. Matriz de consistencia .....	28
3.10. Aspectos éticos.....	29
IV. Resultados .....	30
V. Discusión .....	46
5.1. Clima Organizacional.....	47
5.2. Motivación Laboral .....	49
VI. Conclusiones y recomendaciones.....	50
6.1. Conclusiones .....	50
6.2. Recomendaciones.....	51
VII. Bibliografía .....	52
VIII. Anexos .....	55

## **Lista de figuras**

Figura 1. Edad de colaboradores.....	30
Figura 2. Tiempo de servicio (años) .....	31
Figura 3. Cargos de colaboradores.....	31
Figura 4. Clima organizacional total.....	31
Figura 5. Estructura.....	33
Figura 6. Responsabilidad .....	34
Figura 7. Recompensa .....	35
Figura 8. Desafío.....	36
Figura 9. Relaciones .....	37
Figura 10. Cooperación .....	38
Figura 11. Estándares .....	39
Figura 12. Conflicto .....	40
Figura 13. Identidad .....	41
Figura 14. Motivación total .....	42
Figura 15. Motivos extrínsecos.....	43
Figura 16. Motivos intrínsecos .....	44
Figura 17. Motivos trascendentes .....	45

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Operacionalización de variable nivel motivacional.....	23
Tabla 2. Operacionalización de variable clima organizacional .....	24
Tabla 3. Alfa de Cronbach comportamiento organizacional .....	25
Tabla 4. Alfa de Cronbach motivación laboral.....	26
Tabla 5. Matriz de consistencia .....	28

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Encuesta: Clima Organizacional (Litwin y Stringer).....	55
Anexo 2. Encuesta: Motivación (Modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López).....	58
Anexo 3. Entrevista a profundidad .....	61
Anexo 4. Información sociodemográfica .....	63

## RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue elaborar las estrategias adecuadas para la mejora del clima organizacional y la motivación laboral existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo durante el 2021. La metodología de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo y descriptivo.

Para la medición de la variable motivación se utilizó un cuestionario bajo el sustento en la Teoría Antropológica de la Motivación propuesta por Juan Antonio Pérez López y para la variable clima organizacional, se aplicó un cuestionario sustentado en el modelo de Litwin y Stringer, ambas utilizaron una Escala de Likert

La conclusión principal, fue que para mejorar el clima organizacional se sugiere mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores y jefes, desarrollando habilidades de negociación y resolución de conflictos, de tal manera que se formen equipos de trabajo eficaces y eficientes, con propuestas creativas e innovadoras, transmitidas mediante procesos ágiles. Para la motivación laboral se sugiere, revisar el programa de incentivos y de reconocimiento del colaborador, fortalecer los programas de capacitación y entrenamiento de personal, así como los de líneas de carrera.

**Palabras claves:** Motivación Laboral, Clima Organizacional, Estrategias

**Clasificación JEL:** M1, M10, M14, M12.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to develop the appropriate strategies to improve the organizational climate and the existing work motivation among Oncosalud collaborators in the city of Trujillo during 2021. The research methodology had a quantitative and descriptive approach.

For the measurement of the motivation variable, a questionnaire based on the Anthropological Theory of Motivation proposed by Juan Antonio Pérez López was used and for the organizational climate variable, a questionnaire based on the Litwin and Stringer model was applied, both used a Likert scale

The main conclusion was that to improve the organizational climate it is suggested to improve interpersonal relationships between collaborators and bosses, developing negotiationskills and conflict resolution, in such a way that effective and efficient work teams areformed, with creative and innovative proposals, transmitted through agile processes. Forwork motivation, it is suggested to review the employee's incentive and recognition program, strengthen training programs and personnel training, as well as career lines.

**Keywords:** Work Motivation, Organizational Climate, Strategies

**JEL Clasifications:** M1, M10, M14, M12.

## I. Introducción

La motivación laboral, que se encuentra definida como “las fuerzas externas o internas que tiene una persona, y generan que se comporte de una manera específica, orientada hacia las metas, y condicionados por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Rivera et al, 2018), es una variable de gran relevancia para que los empleados dentro de cualquier institución sientan que realmente vale la pena desarrollar su trabajo, pues si sienten que su sueldo es justo, son reconocidos por su labor, les entregan la posibilidad de tener líneas de carrera sustentados en una mejora a nivel personal y profesional, la calidad de su trabajo, definitivamente incrementará la satisfacción de los clientes o usuarios de sus servicios, que para el caso de la presente investigación, es de salud (Rivera et al, 2018).

El clima organizacional que puede ser definido como “la percepción que tienen los colaboradores hacia las condiciones laborales dentro de la organización en la que trabajan” (Rivera et al, 2018), usualmente se ve afectado por la motivación de sus colaboradores, pues si esta disminuye, las relaciones de trabajo e inclusive con los clientes va a sufrir un deterioro, lo cual va perjudicar definitivamente el logro de los objetivos de la organización (Rivera et al, 2018).

En el Perú, las instituciones involucradas al sector salud, muestran los niveles motivacionales más bajos, especialmente las que pertenecen al estado, y esto provoca que no solo el clima laboral se perjudique, sino que se genere un deterioro en su capacidad de desarrollar ventajas competitivas, comprendida como la diferenciación de los productos, ya sean bienes o servicios que puede ofrecer, entregados con un elevado valor agregado, que nace de la innovación de sus colaboradores, que a su vez es difícil de imitar por la competencia y que a su vez le entrega sostenibilidad a la organización (Centrágolo et al, 2020). Es claro entonces que las personas con un bajo nivel motivacional y en un clima organizacional no adecuado, no van a poder generar el compromiso organizacional necesario para generar nuevas formas de hacer las cosas, nuevos servicios y que estén dispuestos realizar sus labores a nivel de excelencia. (Centrágolo et al, 2020).

En Oncosalud Sede Trujillo, organización materia de la presente investigación, se entrevistó a nivel exploratorio a varios colaboradores, los cuales expresaron en relación a la motivación en el trabajo, que perciben su remuneración por debajo del sector en el que se encuentra la

organización en estudio, tanto a nivel estatal como privado, es más no se sienten reconocidos por el trabajo realizado, a pesar que ellos consideran que su labor es importante, pues son los que se enfrentan a los reclamos de los clientes y resuelven sus problemas e inquietudes, en la medida que se encuentre en sus manos, en este sentido, definitivamente sienten que su trabajo le entrega valor a los objetivos de la organización, agregaron.

De otro lado, los consultores de salud mencionaron siempre a nivel exploratorio, que la capacitación y entrenamiento es la básica, y si en caso necesitan alguna adicional, se demoran mucho tiempo en programarla. Ellos sienten que esto debe ser iniciativa de la organización. De otro lado, un pequeño número de consultores de salud, si percibe que existe un programa de capacitación y entrenamiento bueno, aunque con imperfecciones y defectos, pero mencionaron que por lo menos les sirve para la realización de su trabajo. Es necesario enfatizar, que ninguno de los consultores, siente en la organización que aparte de formarlos como profesionales, también se les forma como personas.

En cuanto al clima organizacional, la mayoría de los consultores entrevistados a nivel exploratorio, expresaron que sienten que no se les da la posibilidad de resolver los problemas a los que se enfrentan diariamente de acuerdo a su criterio y experiencia, por supuesto manteniendo los procesos y menos se les ocurre proponer algo nuevo, pues sienten que no son escuchados. De otro lado, perciben que la estructura organizacional y los procesos están adecuadamente definidos y constantemente son actualizados. De otro lado, no sienten el apoyo de sus jefes en su trabajo, lo que les impide cumplir sus funciones a nivel de excelencia, agregaron.

En base a lo expuesto y analizado, es que se considera necesario realizar un diagnóstico tanto del nivel motivacional como del clima laboral, de tal manera que la organización realice los correctivos necesarios, sustentados en una serie de estrategias que son el motivo de la realización del presente estudio, de tal forma que se logre un mejor clima en la organización y los niveles motivacionales se eleven.

En base a lo sustentado en los párrafos anteriores se puede presentar como problema general de la investigación: ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para mejorar el clima organizacional y la motivación laboral entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo - 2021?

En este sentido, se podría definir como problemas específicos a los siguientes: ¿Cuál es el clima organizacional existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo -2021?, ¿Cuál es el nivel de la motivación laboral existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo – 2021?, y ¿Cuál es la percepción del clima organizacional y la motivación según los gerentes de Oncosalud con respecto a la ciudad de Trujillo – 2021?

Siguiendo la misma línea de pensamiento el objetivo general de la investigación sería el de elaborar las estrategias adecuadas para la mejora del clima organizacional y la motivación laboral existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo - 2021

Así mismo, los objetivos específicos serían: determinar el clima organizacional existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo – 2021, así como también determinar el nivel de la motivación laboral existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo – 2021. Por último, conocer la percepción del clima organizacional y la motivación según los gerentes de Oncosalud con respecto a la ciudad de Trujillo – 2021

El desarrollo de esta investigación se justifica socialmente debido a que en caso se utilicen los resultados de la investigación en una propuesta para la mejora de las variables en estudio, se beneficiarán los trabajadores de la institución y, por supuesto los clientes, pues al mejorar su nivel motivacional y el clima organizacional, su nivel de satisfacción en el trabajo se elevará, generando un mejor trato a los usuarios de sus servicios.

La presente investigación aporta fortaleciendo los conocimientos sobre las variables en estudio. Así mismo, sirve para esclarecer la forma en que se ubica el nivel motivacional y el clima laboral existente en la organización en estudio, y de esta manera se genere los correctivos necesarios para la optimización de las variables antes mencionadas, por parte del autor de esta investigación. Así mismo, se mejorarán los conocimientos y habilidades, así como las actitudes necesarias, para lograr una exitosa línea de carrera dentro de la organización

La presente tesis tiene como primer capítulo a la introducción de la misma, en donde se presenta la situación problemática, problemas, objetivos, hipótesis y justificación de la misma. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, en donde se muestran los antecedentes, que son investigaciones tanto a nivel internacional, nacional y local

relacionadas con la presente tesis. Además, se presentan las bases teóricas y modelos a utilizar en la recopilación de los datos para la ejecución de la presente investigación.

En el tercer capítulo, se presenta el marco metodológico, donde se define el tipo y diseño de la investigación, población muestra y muestreo. Además, se muestra la operacionalización de variables, así como las técnicas, métodos y procesamiento de datos.

En el cuarto y quinto capítulo se muestran los resultados y la discusión de los mismos. Para terminar, se muestran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **II. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes**

En referencia a la motivación laboral y su influencia en el clima organizacional es relevante desarrollar una reseña de las siguientes investigaciones generadas tanto a nivel nacional como internacional:

Se muestra una investigación desarrollada por Vilorio et al (2016), que tuvo como objetivo realizar una aproximación al clima organizacional de una organización promotora de salud bajo el sustento de un análisis de la motivación en el trabajo de sus trabajadores. En este sentido, se desarrolló un análisis descriptivo cuali-cuantitativo en Santa Marta, Colombia. El autor de estudio concluyó que los bajos niveles motivacionales relativamente ubicados, influyen negativamente en el clima organizacional y, en ende, en el rendimiento, así como en la productividad.

Así mismo, Rosales Poma (2017), presentó la investigación que tuvo como objetivo general “determinar la relación que existe entre la motivación y clima laboral del personal de enfermería de un hospital público de Lima – 2016” (Rosales Poma, 2017).

A nivel metodológico el autor mencionó que el enfoque el enfoque trabajado fue cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional, y un diseño no experimental transversal, se utilizaron dos instrumentos de medición para las variables y se verifico su validez y confiabilidad (Rosales Poma, 2017).

La conclusión principal de esta investigación fue que existe una relación significativa entre la motivación en el trabajo y el clima organizacional del personal que pertenece a la institución materia de la presente investigación (Rosales Poma, 2017).

De otro lado, según Marín y Placencia (2017), la motivación laboral y la satisfacción en el trabajo son dos variables importantes y de gran relevancia para la Gestión de Personas dentro de un enfoque basado en el logro de la calidad total. El objetivo del presente estudio fue el de identificar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de Socios en Salud Sucursal Perú.

La motivación en el trabajo fue definida según la Teoría Bifactorial de Herzberg y el nivel de satisfacción de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja (Marin y Placencia, 2017). Como conclusiones principales encontradas, el nivel de motivación fue "medianamente motivado" (Marin y Placencia, 2017), en consecuencia, fue aceptada la hipótesis "a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú" (Marin y Placencia, 2017), pero se verificó que existe una baja correlación y a su vez positiva entre la motivación y la satisfacción laboral (Marin y Placencia, 2017).

Según Rivera et al (2018), la motivación laboral y la satisfacción en el trabajo son dos variables fundamentales para el desarrollo de un clima organizacional fuerte y vigoroso, especialmente en estos momentos de caso y crisis. La investigación que ejecutaron los autores buscó estudiar tanto la variable motivación en el trabajo, el clima organizacional social.

Es de gran importancia comentar que se encontró que las relaciones interpersonales provocan una relación significativa con la motivación en el trabajo y el clima laboral social. Los instrumentos de medición utilizados para la motivación fue el CMT (Cuestionario de Motivación en el Trabajo), desarrollado por Fernando Toro. De otro lado, para medir la segunda variable, se utilizó la Escala Likert de Clima Social Organizacional (WES) de Moos.

Concluyeron que existe relación e influencia de la primera en la segunda variable (Rivera et al, 2018).

Siguiendo la misma línea de pensamiento Cárdenas (2018), generó una investigación que tuvo como objetivo el de “identificar la relación entre el clima organizacional y la motivación del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos 7B del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins” (Cárdenas 2018). Así mismo, su diseño fue no experimental de corte transversal y a su vez correlacional. Los instrumentos elegidos fueron dos cuestionarios bajo la forma de la encuesta, con escala de Likert (Cárdenas, 2018).

El presente investigador concluyó que si existe relación significativa entre el clima organizacional y la motivación del personal de la organización materia de la presente investigación (Cárdenas, 2018).

Por último, Garrido (2018), presenta su investigación, la cual tuvo como objetivo “determinar la relación de las estrategias motivacionales y clima organizacional del personal asistencial de la Microrred Putuyakat” (Garrido, 2018). Para comenzar se determinó el nivel de estrategias motivacionales y clima organizacional existente en la institución en evaluación

Se utilizaron dos cuestionarios; bajo la forma de encuestas y utilizando escala de Likert. Se comprobó la validez y la confiabilidad de los instrumentos mediante la determinación del Alfa de Cronbach. Se utilizó la estadística descriptiva, así como frecuencias y coeficiente de correlación de Pearson (Garrido, 2018). La conclusión principal fue que si existe relación de grado positiva alta entre ambas variables (Garrido, 2018).

## **2.2.Bases teóricas**

### **2.2.1. Motivación laboral**

La motivación puede definirse como aquello que hace que las personas se comporten de determinadas maneras (Hampton, 2000), ósea la motivación está relacionado a un conjunto de impulsos o también definidos como deseos, los que generan determinado comportamiento (Flores, 1996). En consecuencia, cuando se analiza la motivación se inicia de la premisa de que se influye notablemente en todas las acciones que los individuos pueden ejecutar (Soler y Chiralde, 2010).

A pesar de lo anteriormente mencionado, al hablar de motivación, no solamente se toma en cuenta a las personas, sino también a la persona que generó dicha motivación (Robbins y Coulter, 2005). Es por esto, las personas que toman decisiones necesitan saber las condiciones en las que se encuentra los colaboradores para poder motivarlos a desarrollar su trabajo, y a su vez alcancen los objetivos de la organización.

En los siguientes párrafos, se muestran los principales modelos, así como cuestionarios para determinar el nivel de motivación en el trabajo:

### **Teoría de Maslow**

Maslow (1943), citado por Araya (2013) menciona que los individuos se encuentran motivados por cinco niveles de necesidades: fisiológicas (comida, agua y ropa), de seguridad (protección, así como estabilidad), sociales (amor, cariño e inclusive pertenencia), autoestima (status, así como la misma autoestima) y autorrealización (Lo que genera autosatisfacción).

Las mencionadas necesidades que son humanas están ordenadas de acuerdo a una jerarquía, donde algunas de ellas se consideran prioritarias y solamente cuando ya han sido realmente cubiertas, se puede subir a otras necesidades de nivel superior (Araya, 2013).

### **Teoría de Alderfer**

Una serie de autores muestran que la jerarquía de necesidades presentada por Alderfer no se sustenta en componentes nuevos, sino que se sostiene en la Teoría de Maslow. A pesar de ser esto correcto, se puede decir que Alderfer (1969) desarrolla una serie de críticas a la Teoría de Maslow (Naranjo, 2009), lo que conlleva a que su propuesta logre una diferenciación en tres puntos de referencia (Bonillo y Nieto, 2002).

Para comenzar, disminuye las cinco necesidades a tan solo tres, las cuales son las de existencia (necesidad de estar bien físicamente), relación (relaciones entre las personas) y crecimiento (A nivel personal). Posteriormente, Alderfer (1969) sostiene que, ante la presencia de una nueva necesidad, no es básicamente fundamental que se completen (este satisfechas a nivel de excelencia) en forma suficiente las de nivel inferior. Por último, encontró que el movimiento de la jerarquía no solamente funciona en forma ascendente, por lo que las personas realmente pueden bajar en la jerarquía en aras de satisfacer una necesidad ya satisfecha anteriormente.

## **Teoría de motivación e higiene**

La Teoría de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) se enfoca en el trabajo en sí mismo como sustento fundamental de satisfacción. Esta teoría realza la relevancia de las características del cargo y las prácticas a nivel organizacional (Robbins y Coulter, 2005).

El autor antes mencionado sustentó que el trabajo es la actividad más relevante de las personas (Batista, Gálvez e Hinojosa, 2010). Bajo el sustento de lo antes mencionado, concluyó que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son la conclusión de dos tipos diferentes de experiencias. En otras palabras, Herzberg afirmó que los factores que provocan insatisfacción en los colaboradores son de naturaleza completamente distinta a la de los factores que generan satisfacción (Brunstein, Romero y Albarrán, 2007). Es más, los factores que provocan satisfacción se definen como intrínsecos o también llamados motivadores, y de otro lado, los factores que generan insatisfacción se conceptúan como extrínsecos o también llamados de higiene (Bonillo y Nieto, 2002)

## **Modelo antropológico de la motivación**

Para McGregor, citado por Pérez (1991), la motivación se encuentra “generada por la búsqueda de unas consecuencias extrínsecas a la acción de la persona (Incentivos), o en todo caso por la búsqueda de unas consecuencias intrínsecas a la acción (consecuencia de la propia acción)” (McGregor, citado por Pérez, 1991). En este sentido, también se dijo que “los factores que motivan intrínsecamente en la forma en que se ejecuta un trabajo son propiedades de un sistema humano, y que representan una fuerza potencial que no existe en los sistemas mecánicos” (Pérez, 1991). Bajo el sustento de lo dicho en este párrafo, el mencionado autor, realiza una búsqueda para saber en qué puede consistir esa “fuerza potencial”. Según Pérez (1996), se pueden definir tres tipos de motivos para la acción de las personas:

Extrínsecos: “Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción (por ejemplo: la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, etc.)” (Pérez, 1996)

Intrínsecos: “Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla (por ejemplo: el aprendizaje que provoca, el gusto de hacerla, etc.)”. (Pérez, 1996)

Trascendentes: “Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción (por ejemplo: el servicio prestado a un cliente, la ayuda a un compañero de trabajo, etc.)”. (Pérez, 1996)

Siguiendo la misma línea de pensamiento, el individuo que labora en una organización puede enfocarse simplemente en los ingresos que va a producir en un trabajo (motivo extrínseco) y el aprendizaje generado haciéndolo (motivos intrínsecos) así como, el hecho de realizar sus labores orientado a la búsqueda de la satisfacción de un tercero (motivos trascendentes) (Pérez, 1996).

### **Clima Organizacional**

Según Likert y Gibson (1986) el clima organizacional “se puede definir como el vocablo mejor propuesto para describir la llamada estructura psicológica de las organizaciones” (Likert y Gibson, 1986).

De otro lado, Álvarez (1995) conceptúa el clima organizacional “como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad” (Álvarez, 1995)..

Gonçalves (1997) menciona que el clima organizacional se vincula con las características del ambiente de trabajo, las cuales provocan percepciones en los colaboradores que influyen en su comportamiento.

De otro lado, Chiavenato (2000) propone que el clima organizacional se puede definir como las propiedades del entorno de trabajo que son percibidas por los que conforman la institución y que adicionalmente generan influencia directa en el comportamiento de los colaboradores.

El clima organizacional para García (2003) da significado a las percepciones que las personas tienen con respecto a las organizaciones.

Litwin y Stringer (Larraín, 1976, citado por García, 2009) conceptúa al clima organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento". (Larraín, 1976, citado por García, 2009)

En los párrafos siguientes, se muestran los principales modelos y cuestionarios para determinar el clima organizacional.

### **El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional**

El instrumento utilizado por Likert diseñado para determinar la naturaleza del sistema de gestión es el producto de vincular dos instrumentos complementarios: el primero viabiliza la identificación a cuál sistema de gestión pertenece una institución, en relación con las características y actuación organizacional, y el segundo, viabiliza la muestra de las diferencias que se presentan entre los sistemas de gestión con la finalidad de determinar la naturaleza del mismo (García, 2009).

En este sentido Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: “sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo” (García, 2009).

### **Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)**

De acuerdo a lo comentado por Méndez (2006), en el año 1977 John Sudarsky, profesor principal de la Universidad de los Andes (Colombia), generó un instrumento para la medición del clima organizacional denominado TECLA, el que se encuentra sustentado en la teoría motivacional de McClelland, en el que también se definen las necesidades de logro, poder y afiliación.

El autor toma en cuenta en su modelo a las variables seleccionadas por Litwin y Stringer, las que son presentadas como dimensiones del clima organizacional: “conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario” (García, 2009).

### **Modelo de Octavio García**

García (1987) desarrolló a lo que denominó “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional” (García, 1987), enfocado en la percepción del colaborador de la empresa en temas tales como el reconocimiento de parte de su empresa, su estructura organizativa así como sus objetivos, la percepción que tienen respecto al ambiente físico, y del nivel de desarrollo personal que espera lograr dentro de la institución (García, 2009).

El instrumento desarrollado facilita al encuestado mostrar sus sentimientos a mediante 17 preguntas, cuyas respuestas están relacionadas con: fijar objetivos para optimizar el clima mediante de la corrección de situaciones que sean muy negativas, definir objetivos para optimizar el ambiente vista como un todo y tener un sustento para comparar la modificación del clima organizacional en el tiempo (García, 2009).

### **Modelo de Fernando Toro**

En la construcción del presente modelo se tomó como base la conceptualización de clima organizacional, en la que Toro (1992) lo define como como la percepción que los individuos se forman en relación a la realidad de sus labores dentro de la organización. El modelo presentado se sustenta en el hecho de que los individuos se comportan y reaccionan a su ambiente laboral, no por lo que las condiciones representan, sino por la conceptualización y la imagen que se forman de las mismas; las que son influenciados por el comportamiento de otros individuos: Gerentes, jefes, supervisores, colaboradores, y compañeros (García, 2009).

La encuesta desarrollada para determinar el clima organizacional ECO, se encuentra construida, desarrollada y validada en Colombia, logrando satisfacer de esta manera los criterios solicitados a nivel psicométrico, los cuales son solicitados y determinados para la cuantificación de los factores psicológicos y psicosociales mediante una escala de Likert. Inicialmente se desarrollaron 63 ítems, sin embargo, la versión final cuenta con 49 ítems.

“Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto)” (García, 2009).

### **El Cuestionario de Litwin y Stringer**

De acuerdo con Litwin, (García, 2009), el estudio experimental que generó el presente instrumento, se originó inicialmente para colocar a prueba una serie de hipótesis en referencia a la “influencia del estilo liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización” (García, 2009).

Méndez (2006), comentó que Litwin y Stringer construyeron un cuestionario que se sustenta en la teoría de motivación de McClelland en forma experimental con el objetivo de determinar las percepciones de las personas y su comportamiento dentro de la empresa en la que labora. Las dimensiones utilizadas fueron: “estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad” (García, 2009).

Las dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer son:

A. Estructura. “El sentimiento de los trabajadores en referencia a las restricciones, la cantidad de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal” (Contreras, 1984).

B. Responsabilidad. “El sentimiento por parte de los empleados de "ser su propio jefe". Siente que puede tomar las decisiones el solo y no tener la necesidad de consultar cada paso con sus jefes” (Contreras, 1984).

C. Recompensa. “El sentimiento de la persona recompensada por una labor bien realizada. Énfasis en la recompensa positiva en lugar del castigo” (Contreras, 1984).

D. Riesgo. “El sentido de riesgo y de desafío en sus labores y dentro de la misma organización. Énfasis en generar riesgos calculados” (Contreras, 1984).

E. Calidez. “La percepción de un ambiente de confraternidad general. Énfasis en la presencia fuerte de la amistad y de los grupos sociales de carácter informal” (Contreras, 1984).

F. Apoyo. “La percepción de una ayuda mutua de los jefes y trabajadores de la organización” 6. Énfasis en la mutua ayuda para enfrentar los problemas en el trabajo” (Contreras, 1984).

G. Normas. “La percepción de la relevancia de las normas y exigencias en el rendimiento laboral. Énfasis orientado a hacer un trabajo bien hecho” (Larraín, 1976).

H. Conflicto. “El sentimiento que los gerentes y jefes presten atención a las opiniones, aunque éstas sean opuestas a su pensamiento. Énfasis en enfrentar los problemas abiertamente” (Larraín, 1976).

I. Identidad. “El sentimiento que se pertenece a una organización y es un miembro importantísimo dentro de la misma y del grupo de trabajo específico” (Larraín, 1976).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo de la investigación**

La investigación tuvo en un enfoque de estudio cuantitativo pues se analizaron y evaluaron elementos que por su naturaleza fueron medidos y cuantificados, así mismo Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresan que “el método cuantitativo se sustenta en la medición de las características que muestran los fenómenos sociales, lo cual presupone generar a partir de un marco pertinente hasta el problema analizado, una serie de postulados que muestran relaciones entre las variables en estudio y de forma deductiva”.

El nivel de la investigación fue descriptivo debido a que se detalló situaciones conocidas de una situación específica que fueron materia de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño fue no experimental pues se sustenta en categorías, conceptos, variables, así como sucesos, también comunidades o presencia de contextos que se generan sin contar con la intervención directa del investigador, en pocas palabras; sin que se produzca una alteración del objeto de investigación, por parte del autor de la tesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Así mismo, en este diseño se observan los acontecimientos tal y como se presentan en su contexto usual y natural, con la finalidad posterior de analizarlos. En este sentido, fue de tipo transversal pues la medición se desarrolló en un solo acto, describiendo el fenómeno a profundidad y en forma detallada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **3.3.Población, muestra y muestreo**

La población estuvo conformada por los 50 colaboradores de Oncosalud sede Trujillo. Así mismo, la muestra es censal, debido a que la cantidad de trabajadores no es elevada y es totalmente factible recopilar la información de todos los trabajadores. Por último, el muestreo es no probabilístico.

### **3.4.Criterios de selección**

El criterio de inclusión fue considerar al personal que labora la organización materia de la presente investigación y que desee colaborar con el estudio

En el criterio de exclusión se aplicó para no considerar al personal que ingresó a laborar en la organización durante el periodo de la pandemia del covid19.

### 3.5.Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variable nivel motivacional

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Escala de medición	
Nivel motivacional	Para McGregor, citado por Pérez (1991), “la motivación es generada por la búsqueda de unas consecuencias extrínsecas a la acción de la persona (Incentivos), o en todo caso por la búsqueda de unas consecuencias intrínsecas a la acción (consecuencia de la propia acción)” <sup>7</sup> .	Extrínseco	Sueldos y salarios	Encuesta (Escala de Likert)	Ordinal	
			Incentivos			
			Beneficios			
			Reconocimiento del empleado			
			Ambiente físico laboral			
			Seguridad			
			Cantidad de trabajo			
		Horario de trabajo	Intrínseco			Calidad de trabajo
		Capacitación y entrenamiento				
		Proceso de mejora continua				
		Trascendente	Relación trabajador - empresa			
			Apoyo al personal más allá de lo laboral			
			Servicio a cliente interno y externo			

Tabla 2. Operacionalización de variable clima organizacional

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Escala de medición
Clima Organizacional	Litwin y Stringer (García, 2009) lo definen como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento" <sup>6</sup> .	Estructura	Normatividad organizacional	Encuesta (Escala de Likert)	Ordinal
			Nivel de formalidad		
			Cumplimiento de obligaciones		
			Conocimiento de las políticas		
			Niveles jerárquicos		
			Nivel de regulaciones		
		Responsabilidad	Auto administración		
			Compromiso con el trabajo		
			Iniciativa personal		
		Recompensa	Estímulo por un trabajo bien hecho		
			Reforzamiento positivo		
		Desafío	Desafíos que impone el trabajo		
		Relaciones	Satisfacción por las relaciones humanas		
			Comprensión de parte de superiores		
		Cooperación	Espíritu de apoyo mutuo		
		Estándares	Nivel de rendimiento		
			Metas explícitas		
Normas de gestión de calidad					
Conflicto	Soluciones participativas				
Identidad	Logro de objetivos personales				
	Vocación				

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la medición de la variable motivación laboral se utilizó un cuestionario bajo el sustento en la Teoría Antropológica de la Motivación propuesta por Juan Antonio Pérez López y que será aplicado en forma de encuesta y que a su vez cuenta con “3 dimensiones, los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentales”, con 33 ítems que se medirán bajo una Escala de Likert, con una valoración entre 1 y 5 puntos, donde 1 correspondió a total desacuerdo, 2 a desacuerdo, 3 a regular, 4 a de acuerdo y 5 a totalmente de acuerdo.

De otro lado, para la variable clima organizacional, se aplicó un cuestionario sustentado en el modelo de Litwin y Stringer. “Cuenta con 9 dimensiones, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándar, conflicto e identidad”, con un total de 23 ítems, una valoración de entre 1 y 5 puntos, donde 1 correspondió a total desacuerdo, 2 a desacuerdo, 3 regular, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Con el objetivo de determinar la confiabilidad de los instrumentos, tanto para la variable motivación en el trabajo como para clima organizacional, se trabajó con el coeficiente de consistencia Interna Alfa de Cronbach utilizando el total de las encuestas ejecutadas.

*Tabla 3. Alfa de Cronbach comportamiento organizacional*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,865	,849	23

Para el caso de la variable comportamiento organizacional, se encontró que el Alfa de Cronbach se ubica entre 0.8 y 0.9, en consecuencia, también se puede considerar como buena su nivel de fiabilidad.

*Tabla 4. Alfa de Cronbach motivación laboral*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,856	,828	33

De otro lado, para la variable motivación laboral, se encontró que el Alfa de Cronbach está también entre 0.8 y 0.9, es decir, que el nivel de fiabilidad del instrumento es bueno.

### **3.7.Procedimientos**

Para comenzar se realizaron entrevistas exploratorias al personal de la organización en estudio, con el fin de determinar la realidad problemática que vive la misma.

La ejecución de las encuestas tanto para la medición de la motivación como del clima organizacional, se realizó en forma virtual. Se pidió el apoyo de una persona ajena a la organización, para que realice el levantamiento de la información con todas las herramientas disponibles en Google Forms, de tal manera que se cuide el anonimato necesario para evitar sesgos en el levantamiento de la información.

Las entrevistas a profundidad, se desarrollaron el 25 de marzo del 2021 en la ciudad de Trujillo, aprovechando que ese día se entregaron los nuevos equipos telefónicos y con algunos colaboradores, se realizó utilizando la plataforma zoom.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

El proceso de análisis cuantitativo es estadístico, se utilizó el programa estadístico informático Excel. Así mismo, trabajaron con gráficos de barras y/o radiales para cada una de las dimensiones y variables en estudio. Se utilizaron tablas para demostrar la validez y confiabilidad de los instrumentos y para definir la relación de las variables.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 5. Matriz de consistencia

Título de la Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Tipo y diseño del estudio	Población de estudio y procesamiento de datos	Instrumento de recolección
Estrategias para mejorar el clima organizacional la motivación laboral entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo - 2021	<p>General: ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para mejorar el clima organizacional la motivación laboral entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo - 2021?</p>	<p>General: Elaborar las estrategias necesarias para la mejora del clima organizacional la motivación laboral entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo - 2021</p>	No experimental, transversal, descriptivo	<p>Población: Está conformada por 50 trabajadores de Oncosalud sede Trujillo  Muestra: Es un censal  El proceso de análisis cuantitativo es estadístico, se utilizará el programa informático Excel.</p>	<p>Motivación: Cuestionario - Encuesta (Basado en el Modelos Antropológico de la Motivación de Juan Antonio Pérez López)  Clima organizacional: Cuestionario - Encuesta (Basado en el Modelo de Litwin y Stringer)</p>
	<p>Específicos:  - ¿Cuál es el nivel de la motivación laboral existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo - 2021?  - ¿Cuál el clima organizacional existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo - 2021?  - ¿Cuál es la percepción del clima organizacional y la motivación según los gerentes de Oncosalud con respecto a la ciudad de Trujillo – 2021?</p>	<p>Específicos  - Determinar el nivel de la motivación laboral existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo - 2021  - Determinar el clima organizacional existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo – 2021  -Conocer la percepción del clima organizacional y la motivación según los gerentes de Oncosalud con respecto a la ciudad de Trujillo – 2021</p>			

### **3.10. Aspectos éticos**

Toda la investigación es totalmente confidencial, y en este sentido se desarrollará un acuerdo de confidencialidad con Oncosalud sede Trujillo. En el documento se establecerán toda la normatividad para mantener la confidencialidad desde la recopilación de la información, hasta la divulgación de la misma con motivo de la defensa de la tesis para que el autor logre obtener el título de licenciado en administración de empresas. Así mismo, en el mismo acuerdo se estipulará la autorización del acceso a las instalaciones y para la aplicación de los cuestionarios, bajo la forma de encuestas, facilitando también acceso a todo el personal que desee participar en el presente estudio.

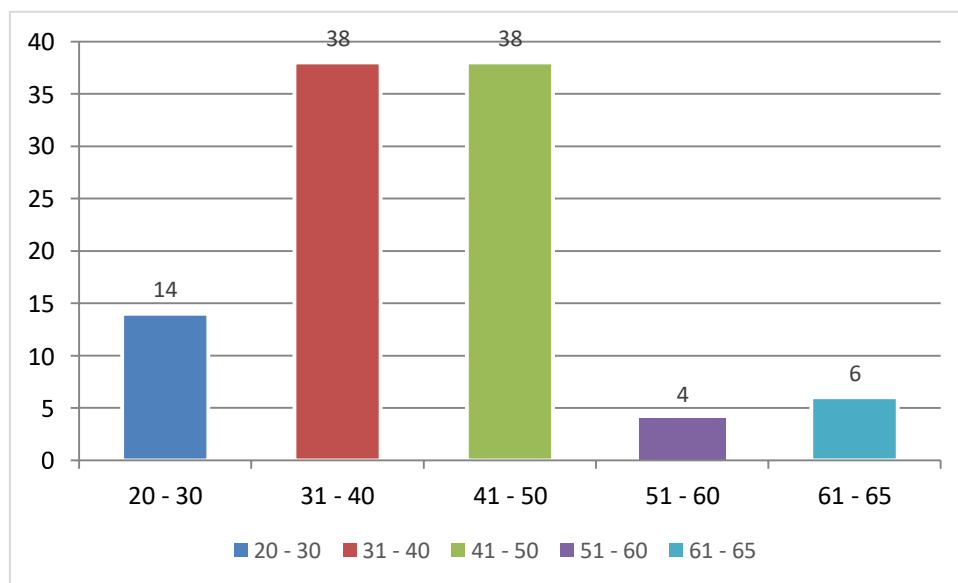
Los resultados de la presente investigación serán entregados directamente al directorio de la organización, por acuerdo entre las partes, Oncosalud y la investigadora de la tesis.

#### IV. Resultados

En el presente apartado, se va a presentar los resultados obtenidos fruto del levantamiento de la información a través de las entrevistas a profundidad y las encuestas al personal de la organización en estudio.

Para iniciar, es importante indicar que en anexos se encuentra la tabla sobre la información sociodemográfica (Anexo 4).

*Figura 1. Edad de colaboradores*



En la figura 1, se puede observar que el 76% de los colaboradores de la organización en estudio se encuentran entre 31 y 50 años y en la figura 2, se puede ver que el 86% de los colaboradores no tiene más de 4 años en la empresa, la cual se indica que el nivel de rotación de personal no es bajo y contratan personal en su mayoría con más de 30 años. La jefa de la zona, mencionó, que buscan personal responsable y con un mínimo de experiencia. Además, la rotación, depende mucho del logro de los objetivos de los colaboradores y es relativamente alto en estos momentos de pandemia.

Figura 2. Tiempo de servicio (años)

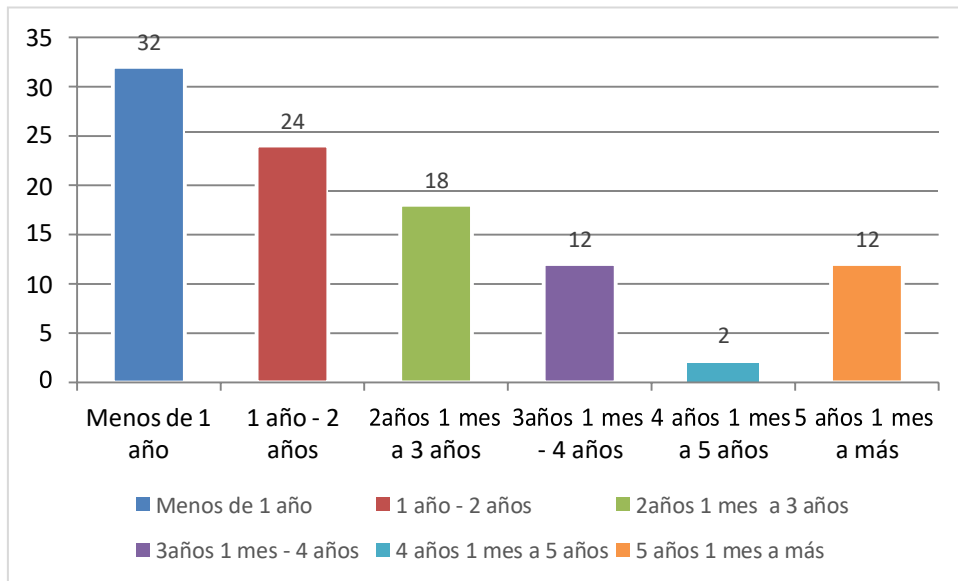
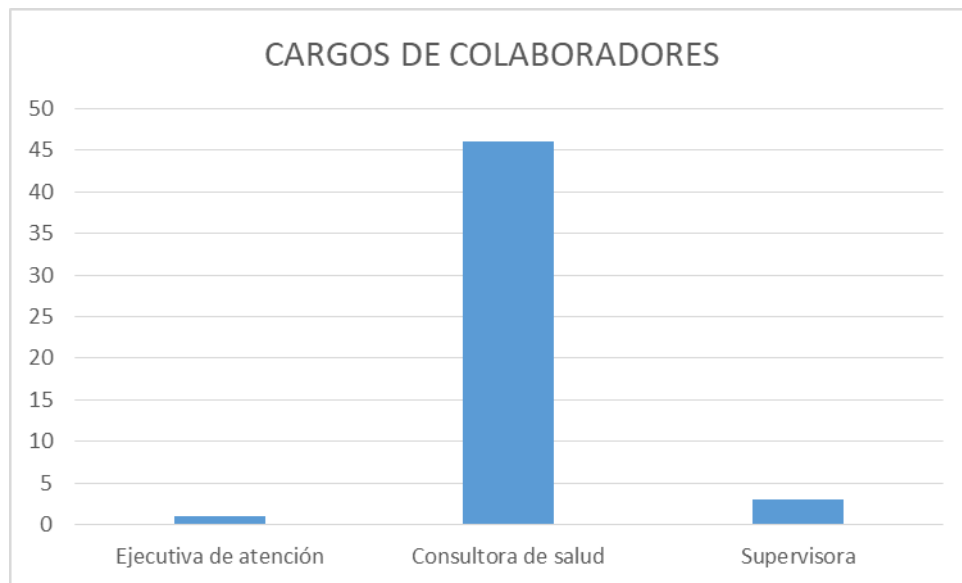
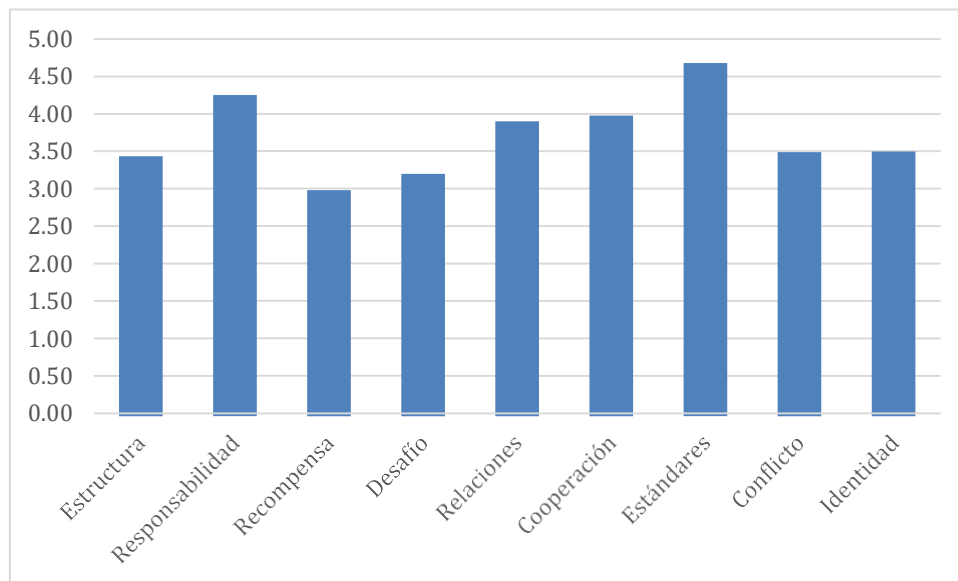


Figura 3. Cargos de colaboradores



Así mismo en la figura 3, se observa que casi todos son consultores de salud (92%), lo cual tiene sentido con la relativa rotación de personal, debido a que la mayoría son colaboradores de ventas y si no cumplen con las cuotas son reemplazados, información que fue corroborada con la jefe de la zona.

Figura 4. Clima organizacional total

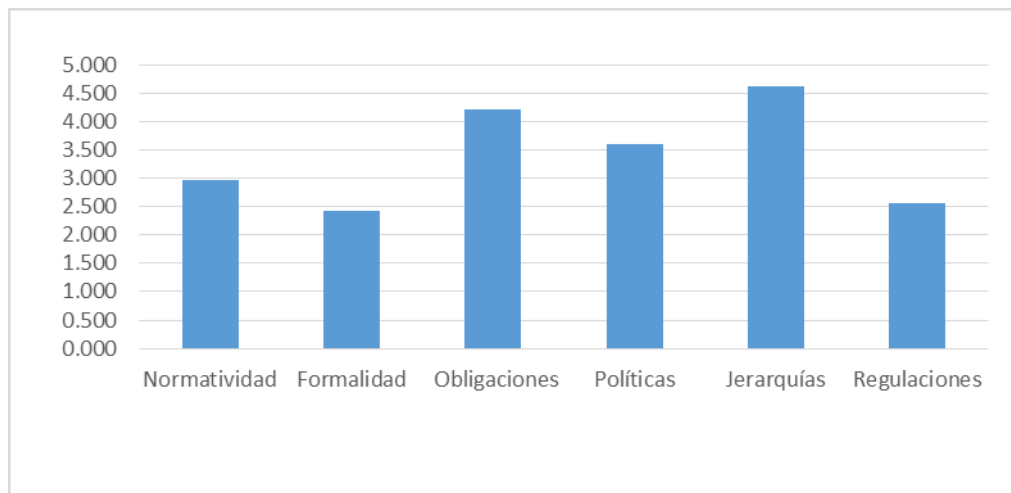


Se puede observar en la figura 4, que las dimensiones que se encuentran en el nivel más bajo son las de recompensa (2.94) se debe al bajo reconocimiento de los jefes hacia los colaboradores en base a sus resultados y las de desafío (3.16) se debe a que los colaboradores sienten que no asumen mayores riesgos por sobre cumplir metas y las que se encuentran en el nivel más elevado son las de responsabilidad (4.21) esto se debe a que el personal se siente comprometido con su labor y la gran misión que realizamos ya que gran parte de los colaboradores han tenido familiares con cáncer y estándares (4.64) principalmente porque las metas presentadas por la empresa son claras y con un nivel de rendimiento esperado explícito, debido a un formato que se les hace llegar para que firmen y acepten los acuerdos. Así mismo, el promedio total de la variable clima organizacional es de 3.67 puntos, que la sitúa en un nivel regular con una tendencia a ser alto.

De acuerdo a las entrevistas a profundidad con los jefes y a las desarrolladas con los colaboradores al momento del levantamiento de la información a través de las encuestas, el personal siente que no recibe los estímulos necesarios por un trabajo bien realizado, no necesariamente porque sus jefes no quieran entregarlo, sino consideran que es por políticas y cultura de la organización. Así mismo, si bien es cierto los incentivos, comisiones y premios son generalmente buenos, por el proceso de pandemia que está sufriendo no sólo el Perú sino el mundo entero, la productividad realmente ha disminuido, pues consideran que las personas están más enfocadas en el Covid 19, que en prepararse para enfrentar el cáncer, lo que ha hecho que sus ingresos disminuyan y los jefes están recurriendo más a los castigos o

amenazas para cumplir cuotas. Es necesario agregar, que el personal también comentó, que, bajo este esquema, no quieren asumir ningún riesgo, para no perder su trabajo.

Figura 5. Estructura



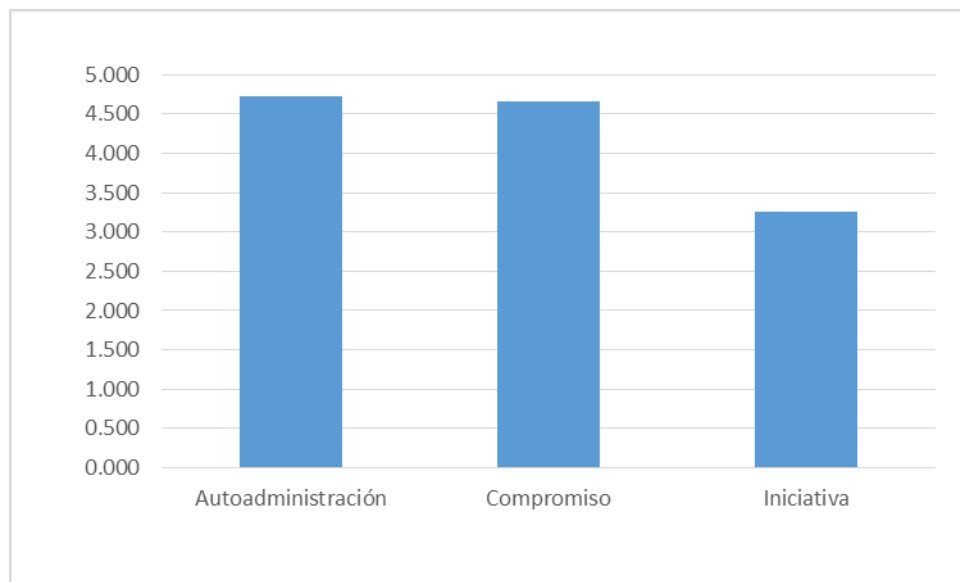
En la figura 5 que corresponde a la dimensión estructura, se observa que el indicador cuyo nivel el más bajo es de formalidad (2.42), y eso quiere decir que los colaboradores consideran que en la empresa el indicador relacionado con la no existencia de excesivos formalismos para realizar su trabajo se encuentra en un nivel bajo, es decir que el nivel de papeleo es alto, los procesos para gestionar su trabajo son largos, complicados y engorrosos, situación que fue corroborada con los colaboradores, a nivel exploratorio y al momento del levantamiento de información a través de la encuesta, y además fue corroborado por los jefes entrevistados.

Por otro lado, se ve que existen dos indicadores que se encuentran en un nivel bajo con tendencia a ser regular. Se tiene a continuación el indicador regulaciones (2.56), que muestra que las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta se encuentran en un nivel bajo de percepción, es decir que los colaboradores consideran excesivos trámites que impiden que las ideas fluyan y sean incorporadas a los procesos de la organización. Es más, varios colaboradores comentaron al momento del desarrollo de la encuesta, que desde que se encuentran en la organización no han generado ninguna propuesta para mejorar la forma de hacer su trabajo, y los pocos que han generado propuesta son en su mayoría colaboradores de mayor antigüedad y ellos se los han comunicado desde el inicio y cuando lo intentaron se enfrentados a procesos complicados.

Lo mencionado en el párrafo anterior, es totalmente coherente con el hecho de que los colaboradores perciben que el nivel de papeleo y excesiva formalidad es alto dentro de la organización.

Por último, el indicador normatividad se encuentra en un nivel medio (2.94), eso quiere decir que los colaboradores tienen medianamente claro las normas, manual de funciones y estructura organizativa. Es más, a la mayoría de los colaboradores nunca le explicaron con claridad la estructura y la normatividad de la empresa y las consecutivas actualizaciones, fueron remitidas a sus correos, más no recibieron charlas informativas que permitan también aclarar sus dudas.

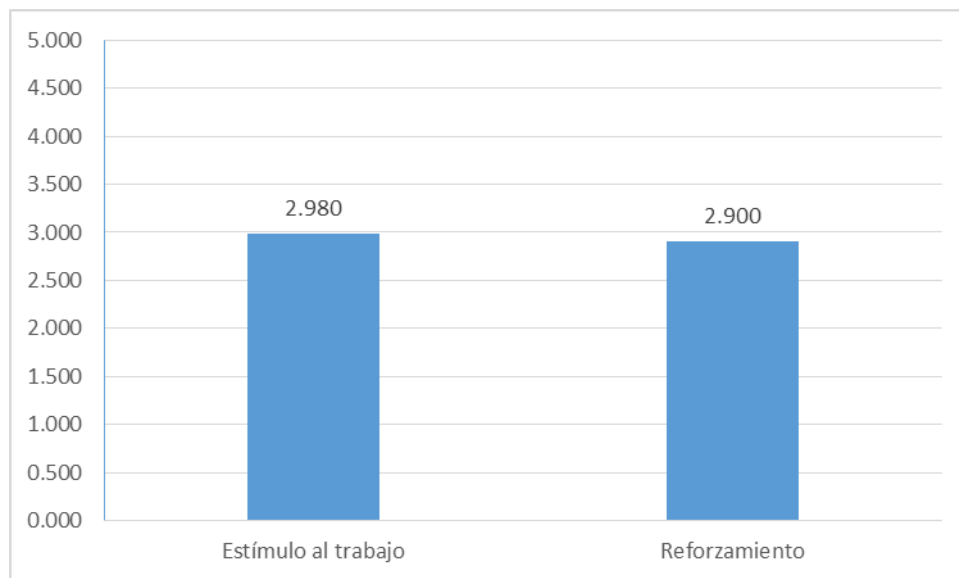
*Figura 6. Responsabilidad*



En cuanto a la dimensión responsabilidad, el indicador denominado iniciativa es el que se encuentra en el nivel más bajo (3.26), es decir que los colaboradores no suelen presentar nuevas iniciativas personales formalmente en beneficio de la organización, y especialmente lo que les impide presentar muchas propuestas que demoran debido a son los excesivos formalismos que tiene la organización en el proceso de presentación de nuevas ideas, lo que concuerda con los indicadores analizados en la figura anterior. Es necesario agregar que dan su opinión a sus jefes, en forma verbal y bajo la forma de comentario, pero nada formal pues saben que es complicado el proceso y las pocas veces que lo han hecho no recibieron respuesta.

Los demás indicadores de la presente dimensión, autoadministración (4.72) presenta un nivel muy alto y esto se debe a la independencia de los colaboradores en su gestión comercial y compromiso (4.66), se encuentra en un nivel alto con una tendencia alta y esto se debe a que se sienten identificados con la misión de la empresa.

Figura 7. Recompensa



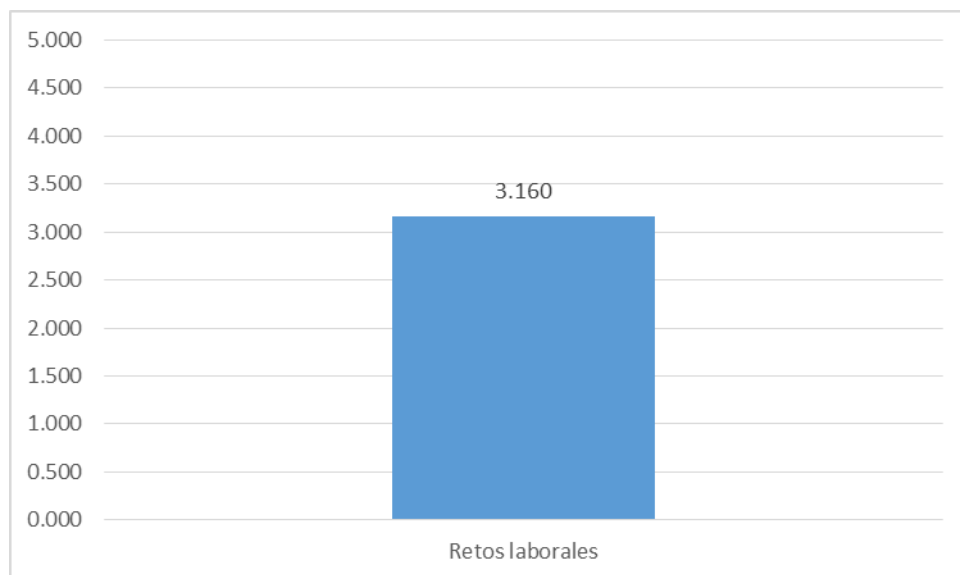
En referencia a la dimensión recompensa (figura 7), que es la más baja de la variable clima organizacional, se observa que el indicador estímulo al trabajo realizado (2.98) es casi de nivel regular, es decir que en la empresa no se reciben ni muchos ni pocos estímulos por el trabajo bien hecho. En cuanto al indicador reforzamiento (2.90), estos no son ni positivos ni negativos, pero con una leve tendencia a que sean más negativos, ya que no sienten ser reconocidos por la buena labor que vienen realizando.

Los colaboradores de la organización comentaron a nivel exploratorio y al momento del levantamiento de la información mediante la encuesta realizada, que si bien es cierto les entregan reconocimientos periódicamente, pero consideran que no reciben los estímulos necesarios por su jefe directo en forma continua y verbal por lo menos, agregaron que no se sienten apoyadas como necesitan serlo para mejorar su productividad. Es necesario agregar que los colaboradores perciben que esta situación es más por políticas de la organización que por intenciones de los jefes, que sienten que hacen su mejor esfuerzo. A nivel monetario, los incentivos y premios definitivamente han disminuido por el proceso de pandemia, en la cual

las personas se preocupan por los gastos de atención médica presente y futuro contra el Covid 19 que buscan la prevención contra el cáncer, agregaron los colaboradores.

Además, mencionaron que consideran que se les llama la atención más veces, que el ofrecimiento de unas palabras de aliento para mejorar sus ventas. Los colaboradores agregaron, que esta situación ha aparecido principalmente durante la pandemia y sienten que es más por la situación de la empresa y la disminución de la productividad del equipo, lo cual fue corroborado por los jefes mediante las entrevistas a profundidad realizadas.

*Figura 8. Desafío*

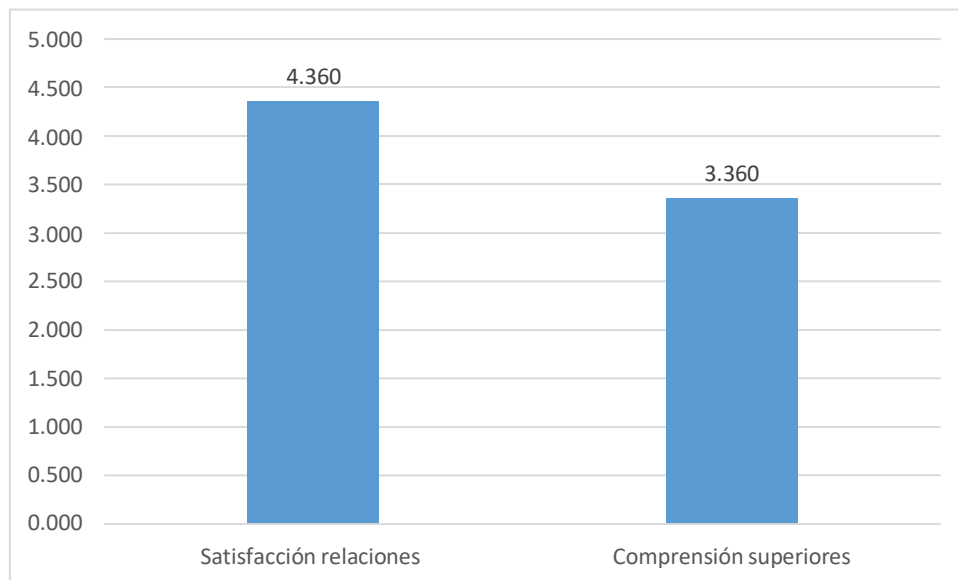


Esta dimensión (figura 8), es la segunda más baja con un puntaje de 3.16 y quiere decir que en la empresa, materia de la presente investigación presenta un nivel indiferente, asumiendo riesgos para alcanzar las metas establecidas.

Los colaboradores sienten que van a la mitad de su capacidad para asumir riesgos, pues no se sienten apoyados por la empresa agregaron la mayoría de ellos, al momento de la ejecución de la presente encuesta. Es más, agregaron que por el hecho que la situación del país está complicada por la pandemia y por la falta de apoyo de los jefes así como de la organización, para qué hacer algo distinto que ponga en peligro su trabajo, simplemente están haciendo lo necesario, asumiendo tal vez los riesgos que son totalmente calculados y de acuerdo a su experiencia en situaciones similares y que les ha funcionado con resultados positivos para

ellos y para la organización. Así mismo, agregaron conjuntamente con sus jefes, que la situación política de inseguridad por el nuevo gobierno hace que no quieran asumir más riesgos de los posibles y totalmente calculados, de tal forma que le generen los ingresos necesarios para cubrir su gasto personal y familiar.

Figura 9. Relaciones



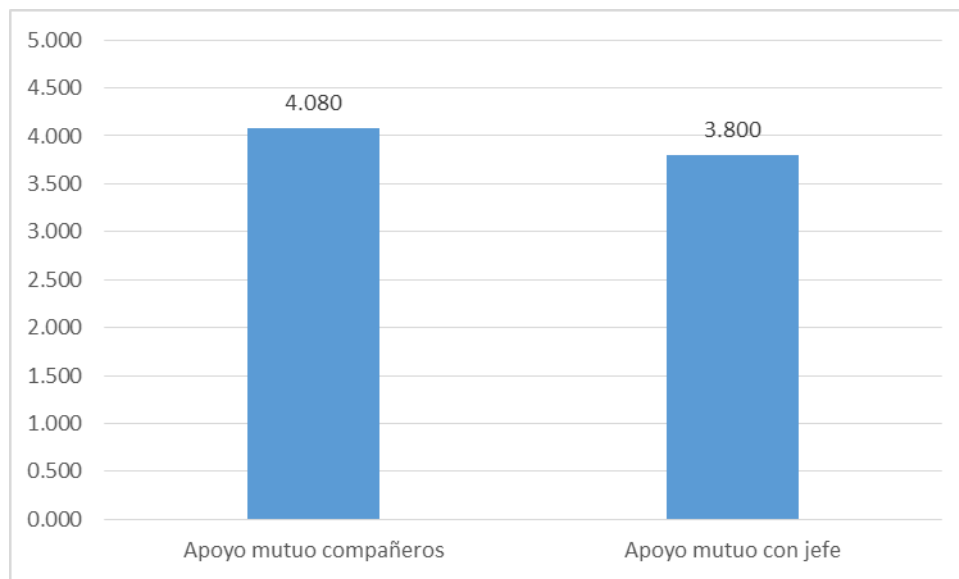
En cuanto a la dimensión relaciones (figura 10), especialmente las que se refieren a las generadas con sus compañeros de trabajo, este indicador se encuentra en un nivel alto (4.36), por lo tanto, se puede decir que se encuentran satisfechos con las relaciones humanas que existen en la organización. Así mismo agregaron al momento de la ejecución de la encuesta, que todos suelen apoyarse entre sí cuando enfrentan situaciones complicadas y sin aparente solución, siempre encuentran el camino correcto. Los colaboradores agregaron, que a pesar de las distintas edades entre ellos, las personas con mayor tiempo en la organización suelen apoyar a los nuevos en la solución de inconvenientes en sus procesos de ventas, así mismo, entre todos respetan los contratos a sus clientes y no se los “roban” como ellos dicen cuando hacen contratos con los clientes de sus compañeros, sin la autorización de ellos.

Con respecto al indicador relacionado con el nivel de comprensión por parte de su jefe, se encuentra en un nivel medio con una tendencia a ser alto (3.36), y coincide con lo expresado por la mayoría de los colaboradores al momento de la ejecución de la encuesta, en donde comentaron que no siempre sienten que su jefes los comprenden cuando cometen un error, ni por la situación en que sucedió y tampoco por el cansancio que hizo que no salieran bien las

cosas, a pesar del momento por el que está pasando el país y el mundo; es más este último año, perciben incompreensión de parte de ellos.

A pesar de los mencionado en los párrafos anteriores dentro de esta dimensión, no juzgan a sus jefes, pues también tienen claro que el nivel de estrés laboral por el trabajo remoto realizado y por la baja productividad, es alto y sienten que son buenas personas pues no siempre has sido así.

*Figura 10. Cooperación*

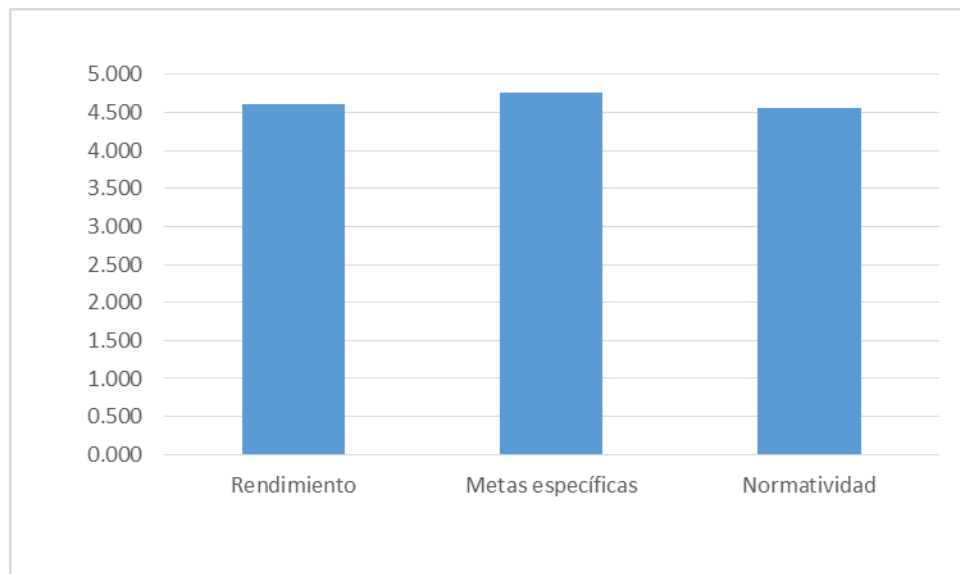


En cuanto a la dimensión cooperación (figura 10) que es la tercera con mayor puntaje (3.94), se puede ver que el apoyo mutuo entre compañeros de trabajo se encuentra en un nivel alto (4.08). Estos resultados son totalmente coherentes con los de la dimensión relaciones, pues esto lleva a que los trabajadores de la organización se consideren un real equipo de trabajo, que no sólo tienen un objetivo común, sino que se sienten comprometidos con sus compañeros, lo cual fue corroborado por los mismos colaboradores e inclusive por el jefe de zona de la organización en estudio.

Así mismo, el apoyo mutuo entre jefes y subordinados se practica a nivel regular con una tendencia a ser bueno (3.80), lo cual también fue corroborado por ambos, y adicionalmente comentaron con respecto a este indicador, que en situaciones difíciles a veces no reciben el apoyo de sus jefes, no porque no quieran, sino que sienten que no están preparados para esa

labor, lo cual guarda relación con la rotación en el trabajo percibida y comentada por el jefe de la zona de la empresa materia de la presente tesis.

*Figura 11. Estándares*



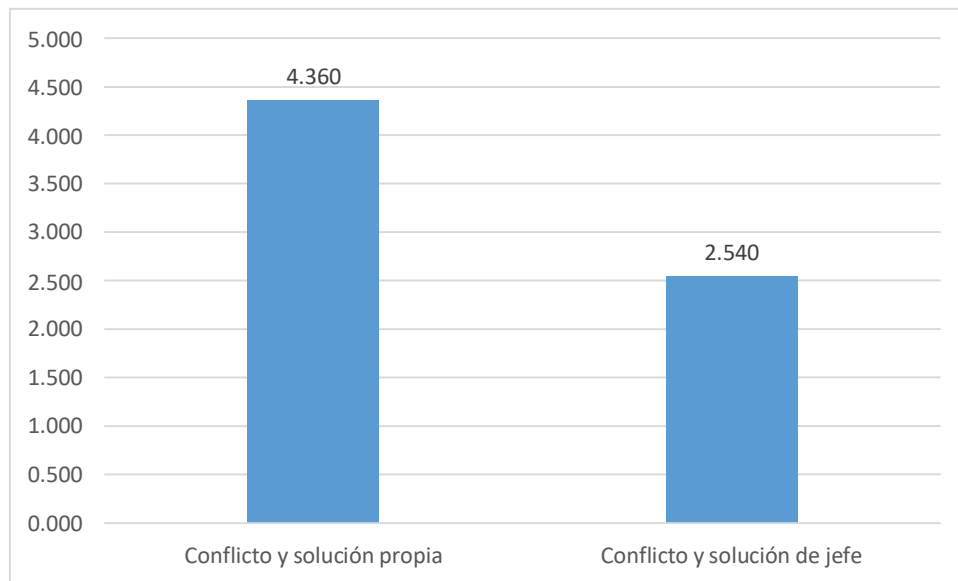
En la dimensión estándares, que es la que tiene el mayor puntaje de todas las demás (4.64), se observa que los colaboradores tienen casi totalmente claro lo que se espera de su trabajo en cuanto al nivel de rendimiento (4.60), así mismo también existe una casi total claridad con respecto al conocimiento explícito de las metas organizacionales (4.76). Esta situación se debe a que, específicamente en este aspecto, los jefes sí comunican claramente las metas y su expectativa de rendimiento, no sólo porque la empresa se las entrega en forma clara, sino porque los jefes lo hacen bien, por eso es que consideran que a pesar de las deficiencias que pueden ver en ellos, sienten que la pandemia está afectándolos, así como a todos los colaboradores.

Por último, los colaboradores consideran que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo (4.56), es más agregaron que celebran la decisión de mejorar la gestión de la calidad, aunque a veces sienten que no los toman en cuenta como personas y son simplemente un componente del proceso.

Estos resultados se consideran que son importantes pues muestran que en la organización la mayoría de los colaboradores tienen claro sus objetivos, que se espera de su aporte a los

mismos y su apoyo a los sistemas de gestión de la calidad que utiliza la empresa, siendo conscientes que el proceso de pandemia los está afectando al igual que las otras empresas del sector y ven con esperanza el fin de esta, para lograr los niveles de productividad y clima organizacional de años anteriores, agregaron.

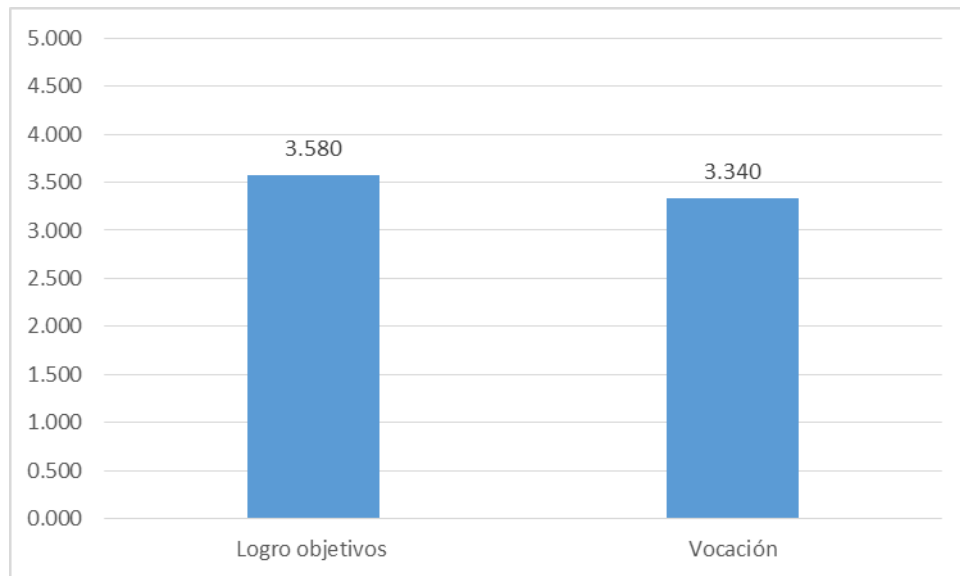
Figura 12. Conflicto



En la dimensión conflicto (figura 12), se puede ver que los colaboradores frente a un conflicto son partidarios de solucionarlo rápidamente la mayoría de las veces (4.36), mientras que pocas veces son partidario de consultarlo con sus jefes (2.54).

Los resultados presentados en el párrafo anterior, son positivos para generar un buen clima organizacional, pues sienten que es importante solucionar los conflictos que se presenten sin molestar a sus jefes, se sienten con toda la capacidad de enfrentarlos y salir airosos de la situación. Esta situación se ve fortalecida con los resultados de las dimensiones anteriores en la que se sostiene que el nivel de cooperación y relaciones se encuentra en un nivel alto, lo que hace que los conflictos sean funcionales, es decir totalmente orientados y a la búsqueda de los objetivos tanto de los colaboradores como los de la organización.

Figura 13. Identidad

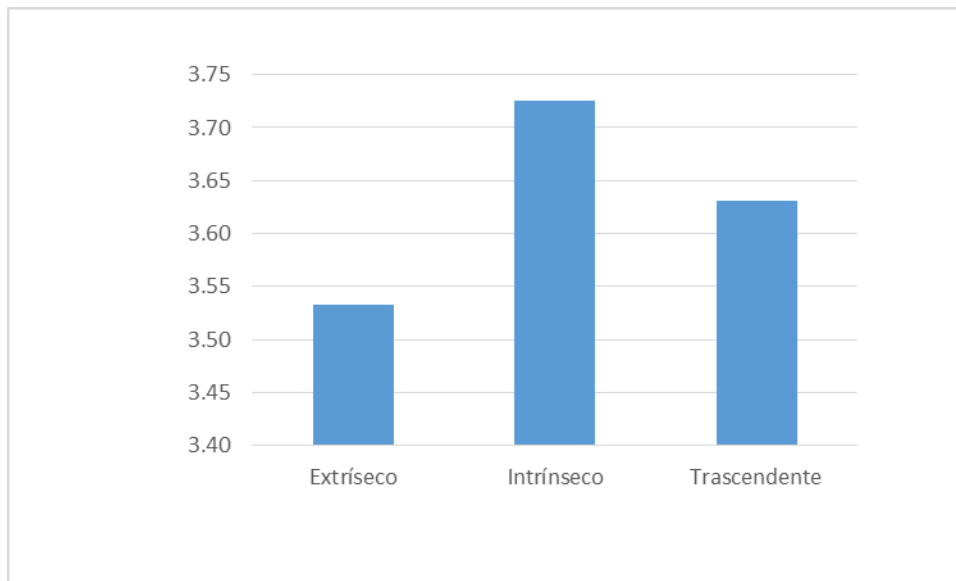


En la presente dimensión, se observa que los colaboradores logran sus objetivos personales (3.58), así como sienten que es su vocación lo que hacen en la empresa, en un nivel medio (3.34).

Los colaboradores comentaron que si logran alcanzar sus objetivos personales, especialmente los económicos, que, aunque han disminuido sienten que es por causas ajenas a ellos e inclusive ajenas a la empresa. Agregaron que son conscientes que puede generar mayores ingresos en la medida que la situación del entorno mejore, y que su crecimiento personal, aunque sientan que se encuentran estancados, saben que va a mejorar conforme se estabilice la situación sanitaria, económica y política del Perú.

Todo lo anteriormente señalado en la presente dimensión ha hecho que sientan que su vocación disminuya, aunque muchos de ellos comentaron que saben que todo va a mejorar y que van a seguir creciendo con la organización.

Figura 14. Motivación total

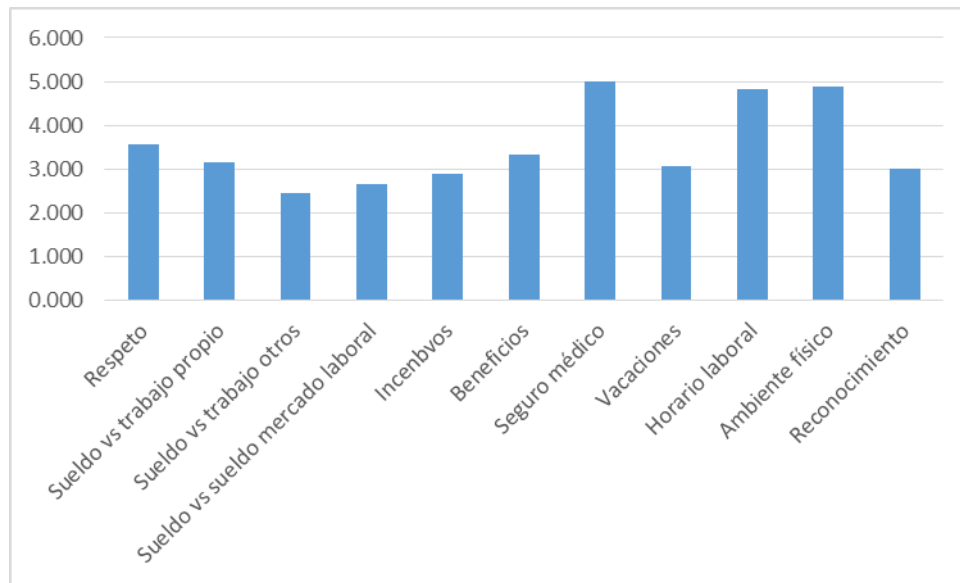


En la figura 14, se puede observar que la dimensión que se encuentran en el nivel más bajo son los motivos extrínsecos (3,53) y el que se encuentra en el nivel más alto son los motivos intrínsecos (3.73). Así mismo, el promedio total de la variable motivación laboral es de 3.63 puntos, que la sitúa en un nivel regular con una tendencia a ser alto. También es necesario resaltar que las tres dimensiones se encuentran equilibradas.

Estos resultados son coherentes, pues el nivel de sus ingresos ha disminuido, reciben menos reconocimientos que antes de la crisis sanitaria y económica, es más lo positivo es que se mantiene en un nivel medio a pesar del momento es que se vive. Los colaboradores comentaron, que a pesar de haber disminuido sus ingresos, confían en la organización y saben que apenas mejore todos recuperarán el mismo nivel de remuneración variable.

Es importante observar que el nivel de los motivos intrínsecos es el más alto, lo que indica que están medianamente motivados, con una tendencia ser alta, a seguir construyendo su proceso de mejora continua personal y de acuerdo a lo comentado por la mayoría de colaboradores, agregaron, no sólo por ellos sino para estar al servicio de las personas, lo cual es coherente con el hecho de tener los motivos intrínsecos en segundo lugar antes de los extrínsecos. Estos resultados fueron corroborados por los jefes en base a su percepción sobre esta variable.

Figura 15. Motivos extrínsecos

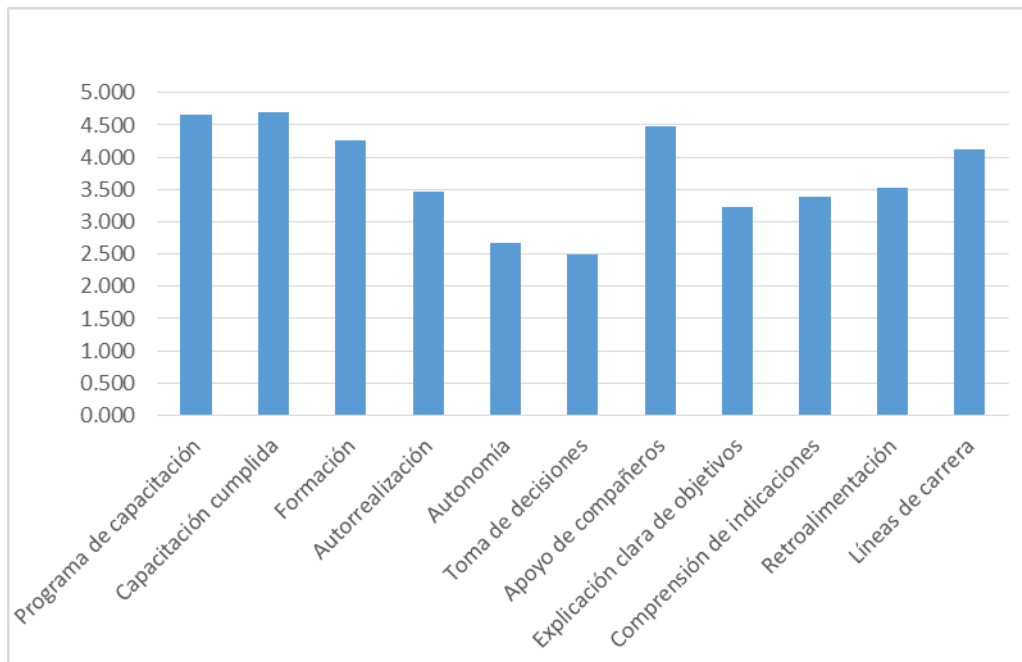


En cuanto a los motivos extrínsecos (figura 15), se observa que los indicadores más bajos son los referidos al sueldo que en promedio es 2.75, así como también el indicador relacionado con los incentivos (2.90), reconocimiento (3.00) y por último, el indicador vacaciones con 3.08 puntos.

De acuerdo a lo comentado tanto por los colaboradores como por el jefe de zona, los sueldos, así como los incentivos, han sufrido un serio deterioro a consecuencia los efectos sanitarios e inclusive económicos de la pandemia del Covid 19, lo cual ha hecho que estos indicadores se encuentren en los niveles más bajos dentro de la presente dimensión. Así mismo, el reconocimiento se encuentra en un nivel regular, lo que mantiene su total coherencia con los indicadores de la dimensión recompensa, específicamente del indicador reforzamiento, de la variable clima organizacional.

Por último, en referencia a las vacaciones está se encuentra en un nivel regular, pues este beneficio no es otorgado de común acuerdo y menos en el mes que es solicitado por los colaboradores, según lo comentado por la mayoría de los mismos e inclusive corroborado por los jefes de la organización en la serie de entrevistas a profundidad desarrolladas.

Figura 16. Motivos intrínsecos

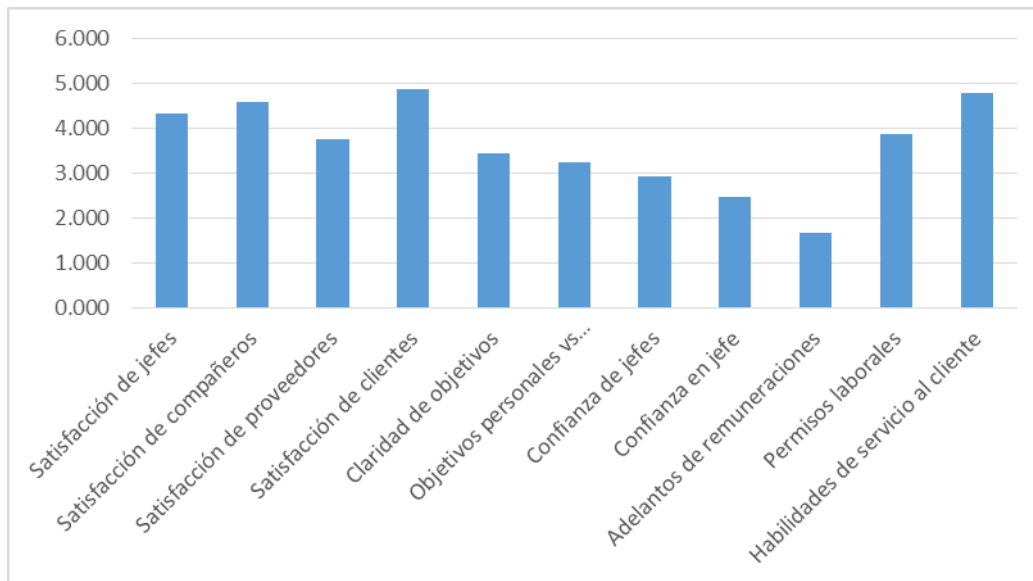


En cuanto a los motivos intrínsecos presentados en la figura 16, los indicadores con el puntaje más bajo son el de autonomía (2.68) y el de toma de decisiones (2.5).

Los colaboradores perciben que no les dejan realizar su trabajo de acuerdo a su criterio, lo cual fue corroborado por el jefe de zona, que indicó que todos los procesos ya se encuentran establecidos al detalle y no hay espacio para utilizar su criterio, lo cual no deja espacio a los colaboradores a generar una nueva forma de hacer las cosas en beneficio de sus clientes, agregaron los colaboradores. Lo anteriormente mencionado se encuentra estrechamente relacionado con el proceso de toma de decisiones y la participación en las mismas de los colaboradores con respecto a su trabajo, la cual es limitada por el mismo hecho que todo ya está estructurado definitivamente ya establecidos.

En la figura 16, se puede observar que la dimensión que se encuentran en el nivel más altos son los motivos extrínsecos (3,53) y el que se encuentra en el nivel más alto son los motivos intrínsecos (3.73). Así mismo, el promedio total de la variable motivación laboral es de 3.63 puntos, que la sitúa en un nivel regular con una tendencia a ser alto. También es necesario resaltar que las tres dimensiones se encuentran equilibradas.

Figura 17. Motivos trascendentes



Por último, en referencia a los motivos trascendentes, los indicadores con menor puntaje y que generan preocupación, sería para comenzar el nivel de confianza suficiente que los jefes les entregan a los colaboradores para realizar su trabajo, que se encuentra en un nivel medio (2.94), así mismo, el nivel de confianza de los trabajadores en las decisiones de mi jefe y la empresa se encuentra en un nivel bajo con tendencia a ser regular (2.460), por último, la organización casi nunca les facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares (1.66) esto quiere decir que la organización si otorga estos beneficios a los colaboradores como: préstamos por salud, préstamos por estudios, adelanto de gratificación y sueldo.

Según lo expresado tanto por los colaboradores como por el jefe de zona, la confianza entre ambos ha disminuido este último año, especialmente por las medidas tomadas por la organización frente a los problemas generados por la pandemia, que hace que los colaboradores se sientan perjudicados más no la empresa, pues perciben que pudieron tomar mejores decisiones. Uno de los aspectos que generó el mayor nivel de desconfianza que en la organización se haya visto, comentaron colaboradores y jefe, es el hecho que la organización casi nunca les facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares generado por la pandemia, situación que escapó de las manos del jefe zonal, pues era disposición de la central de la empresa.

## V. Discusión

En el presente apartado se contrastará los resultados de las encuestas aplicadas a los 50 colaboradores de Discusión de resultados Oncosalud con los resultados de investigaciones anteriores similares o con una importancia alta para esta.

En lo referente a la motivación laboral, se determinó un nivel regular con una tendencia a ser alto, resaltando que las tres dimensiones se encuentran relativamente equilibradas; siendo predominante los motivos intrínsecos, debido a que se sienten respaldados por la empresa, dado que Oncosalud contribuye a la mejora continua del personal, de igual manera, en el clima laboral se encontró un nivel regular con una tendencia a ser alto, siendo crucial establecer estrategias para optimizar ambas variables como:

Mejorar y agilizar la calidad de trabajo de los colaboradores.

Generar lluvia de ideas en beneficio de la empresa por parte de los colaboradores.

Brindar reconocimientos e incentivos para los colaboradores y generar un taller de coaching de vida anual.

Mejorar el programa de incentivos y reconocimiento a los colaboradores.

Reforzar el programa de capacitación y desarrollo de líneas de carrera para los diferentes colaboradores.

Mientras que Viloría J. (2016), en su investigación tuvo como resultado que los bajos niveles motivacionales relativamente ubicados, influyen negativamente en el clima organizacional,. Según Rivera et al (2018), la motivación laboral y la satisfacción en el trabajo son dos variables fundamentales para el desarrollo de un clima organizacional fuerte y vigoroso, especialmente en estos momentos de crisis.

Del mismo modo en la investigación de Marin y Placencia (2017), el nivel de motivación laboral es medianamente motivado en el personal de Socios en Salud Sucursal Perú, reflejando una relación baja pero positiva entre la motivación y la satisfacción laboral.

En las investigaciones de Viloría J., Rivera et, Marin y Placencia se puede analizar que las estrategias propuestas en este proyecto tienen similitud a la hallada en esta investigación, ya que a mayor grado de motivación laboral, mayor es el grado de satisfacción en el clima organizacional.

La motivación en el trabajo es fundamental para el desarrollo de un clima saludable, además de ser un factor básico para cualquier ser humano y para cualquier colaborador.

Al identificar el nivel de clima organizacional existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo, se pudo rescatar que hay un nivel intermedio con una tendencia a ser superior, la dimensión que más destaca es la de estándares, debido a que los jefes si comunican claramente las metas y su expectativa de rendimiento, no sólo porque la empresa se las entrega en forma clara, sino porque los jefes lo hacen bien.

Mientras que Garrido (2018) y Vilorio J. (2016) en su investigación recalcan que existe relación de grado positiva alta entre las estrategias motivacionales y clima organizacional, siendo fundamental para generar una sinergia positiva.

El clima organizacional adecuado hace que los colaboradores den un servicio de calidad y se logra una mayor eficiencia organizacional entre los colaboradores.

Es por eso que Oncosalud – Sede Trujillo, siendo una empresa de salud, le damos gran importancia a la valoración del clima organizacional, ya que como apreciamos en esta investigación, hay una percepción positiva por parte de los colaboradores.

Por otro lado, al conocer la percepción del clima organizacional y la motivación según los gerentes de Oncosalud con respecto a la ciudad de Trujillo, se pudo identificar que en ambos casos es de índice regular, con muchas posibilidades de llevarlas a un nivel alto, pues consideran que el proceso de pandemia por el Covid 19, los problemas económicos y la situación política actual, son los principales causantes que las dos variables no se encuentren en el nivel que la organización necesita.

En base a lo analizado a lo largo del presente trabajo de investigación, se está generando una propuesta de estrategias para la mejora del clima organizacional y motivación laboral para los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo.

### **5.1. Clima Organizacional**

- Con respecto a la dimensión estructura, se recomienda una vez al año por lo menos, desarrollar una jornada para todo el personal sobre las actualizaciones de la estructura organizativa y cambios en los documentos de gestión y estaría a cargo de Gestión Humana, representada por la gerente de Gestión Humana Luciana Giampietri.
- Así mismo, actualizar los procesos para la generación de propuestas innovadoras para mejorar la calidad del trabajo de los colaboradores, de tal manera que sean ágiles, amigables y sin excesivos formalismos y se realizarían una vez al año a cargo de la gerente de Gestión Humana a nivel nacional.

- En referencia a la dimensión, a modo de complemento de la dimensión anterior, la incitativa se mejoraría promoviéndola con un concurso de nuevas ideas en beneficio de la organización, el cual no lograría el efecto esperado, si no se eliminan el exceso de formalismo, propuesto en la dimensión estructura. Así mismo, el mencionado concurso reforzaría a la dimensión desafío, pues sería un reto laboral para los organizadores y estaría de igual manera a cargo de la gerente de Gestión Humana Luciana Giampietri y se daría en el mes de aniversario de la empresa que es en Junio de cada año.
- Con respecto a la dimensión recompensa, se sugiere trabajar en la generación de un Programa de Reconocimiento al Colaborador, no sólo por su productividad, sino también por generar un clima laboral adecuado, así como por la presentación de ideas innovadoras, lo que reforzaría a las dimensiones anteriores y por supuesto la mejora del clima organizacional de la empresa y esto estaría a cargo de la gerente de ventas a nivel nacional Brunella Cavenago y se daría de manera trimestral.
- En referencia a la dimensión relaciones y cooperación, se sugiere realizar por lo menos una vez al año un “Full Day” con todos los colaboradores y jefes, sustentando en estrategias de “Team Building”, de tal forma que se fortalezcan las relaciones personales y laborales entre colaboradores y jefes, a partir de ser conscientes de las maneras de ser que viven en ese momento y las que necesitan desarrollar para mejorar la relaciones de trabajo y comenzar a construir equipos de trabajo fuertes, eficaces y eficientes, a través del Integra Auna que se realizará en noviembre de cada año.
- En cuanto a la dimensión conflicto, se propone desarrollar talleres anuales de negociación y resolución de conflictos por grupos, y cada uno de ellos estará conformado por lo menos con un jefe y además otro especialmente para ellos, a través de talleres anuales a cargo del equipo de capacitación a nivel nacional y esto se realizará una vez al año.
- Por último, con respecto a la dimensión identidad, se sugiere, que todo el personal anualmente pase por un proceso de coaching de vida, tanto a nivel personal como profesional, de tal manera que defina todos los años claramente sus objetivos personales y los enlace con los de la organización, además de fortalecer su identidad y redefina su propósito, a través de talleres de Jamming, dirigido por Fernando Gil y se daría una vez al año.

## 5.2.Motivación Laboral

- Para los motivos extrínsecos, de ser posible revisar el programa de incentivos por ventas para analizar la posibilidad de mejorarlos, y es bueno recalcarlo, en la medida de que exista la posibilidad de hacerlo, pues esta pandemia del Covid 19 ha generado una serie de pérdidas económicas y de nuevos clientes. Así mismo, el programa de reconocimiento propuesto para dimensión recompensa del clima organizacional, mejoraría el nivel de satisfacción de los motivos extrínsecos y en de la motivación en general y se daría de manera trimestral a cargo de la gerente de ventas a nivel nacional Brunella Cavenago, a través de los comités trimestrales.
- En cuanto a los motivos intrínsecos, se puede sugerir reforzar el programa de capacitación, entrenamiento y formación de los colaboradores de la empresa, de tal forma que generen en ellos nuevos conocimientos, habilidades e inclusive actitudes positivas hacia ellos mismos y al trabajo que realizan dentro de la organización, a través de talleres a cargo del equipo de capacitación con una frecuencia semestral.
- A modo de complemento, se sugiere también revisar y reforzar el programa de desarrollo de líneas de carrera dentro de la organización, de tal forma que los colaboradores sientan que en la medida en que se capaciten y desarrollen nuevas habilidades, van a poder crecer dentro de la organización y llegar a puestos de mayor responsabilidad y por ende mayores ingresos, a través de los talleres de monitoras y cada 6 meses.
- Por último, desarrollar un programa de capacitación y formación en servicio superior al cliente tanto interno como externo, que tenga una periodicidad anual por lo menos, de tal manera que el servicio tienda a la excelencia a cargo del equipo de capacitación y liderado por Lady Concha.

## **VI. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

De la presente investigación se puede verificar que hubo la relación suficiente de lo teórico mencionado por diversos autores con la realidad. Del mismo modo se pudo reflejar las necesidades de las estrategias para la mejora del clima organizacional y la motivación laboral entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo.

Así mismo se puede afirmar y determinar el nivel de la motivación laboral existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo, siendo un grado regular con tendencia a aumentar dado que los colaboradores se sienten respaldados por la empresa contribuyendo a su retroalimentación personal.

Del mismo modo se pudo identificar el nivel de clima organizacional existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo, siendo un índice intermedio con aspiración a crecer, debido a los colaboradores sienten que hay una buena comunicación por parte de los jefes inmediatos, también porque la empresa plantea los objetivos organizacionales de manera clara y directa.

Por otro lado al conocer la percepción del clima organizacional y la motivación según los gerentes de Oncosalud con respecto a la ciudad de Trujillo, se concluyó que en ambos casos se encuentran en un nivel regular con posibilidad a aumentar, dado que los gerentes consideran que el proceso de pandemia por el Covid 19, los problemas económicos y la situación política actual, son los principales causantes para no poder mejorar de manera inmediata.

En conclusión, para mejorar el clima organizacional se propone mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores y jefes, desarrollando habilidades de negociación y resolución de conflictos, de tal manera que se formen equipos de trabajo eficaces y eficientes, con propuestas creativas e innovadoras, transmitidas mediante procesos ágiles.

Con respecto a la motivación laboral se sugiere, revisar el programa de incentivos y de reconocimiento del colaborador en tiempos establecidos, fortaleciendo los programas de

capacitación y entrenamiento de personal a cargo del equipo de capacitación, así como los de líneas de carrera.

## **6.2.Recomendaciones**

De la presente investigación se puede sugerir con respecto a necesidad de las estrategias para la mejora del clima organizacional y la motivación laboral entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo, mejorar la motivación laboral debido a que hay una percepción más baja de ella por parte de los colaboradores, revisando el programa de incentivos y de reconocimiento del colaborador, para ver si es factible mejorar tanto las condiciones monetarias, como no monetarias.

Así mismo para mejorar el nivel de la motivación laboral existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo, aumentar las motivaciones extrínsecas, tratando de aumentar los ingresos, mayores reconocimientos, generar mayores recompensas, determinar metas remunerativas, entre otros.

Del mismo modo se propone con respecto al nivel de clima organizacional existente entre los colaboradores de Oncosalud en la ciudad de Trujillo, se debe mejorar las recompensas y desafíos, aumentando el reconocimiento de los jefes hacia los colaboradores en base a sus resultados y permitir que los colaboradores asuman mayores riesgos por sobre cumplir metas.

Por otro lado al identificar la percepción del clima organizacional y la motivación según los gerentes de Oncosalud con respecto a la ciudad de Trujillo, se tiene que superar las adversidades generadas por el proceso de pandemia por el Covid 19, los problemas económicos y la situación política actual, a través de mejorar los planes de contingencias establecidos actualmente.

Adicionalmente, se espera que este proyecto sirva de guía para seguir mejorando el clima organizacional y la motivación laboral entre los colaboradores de Oncosalud de la ciudad de Trujillo y de esa manera seguir adelante ante cualquier situación que se nos pueda presentar, además de tener indicios para otras investigaciones a futuro de la misma empresa.

En cuando a los colaboradores de la empresa Oncosalud – Sede Trujillo al darles los resultados de la investigación, se puede generar un tipo de motivación, reconocimiento y hasta agradecimiento por su desempeño dentro de la empresa.

## VII. Bibliografía

- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs”. *Organizational Behavior and Human Performance* 4: 142-175.
- Araya, L., y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61. Recuperado de: <file:///E:/Users/Eduardo%20Amoros/Documents/tesis%20carty/15333870004.pdf>
- Batista, A.; Gálvez, M. e Hinojosa, I. (2010). Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje”. *Revista Cubana de Medicina General Integral* 26 (2): 376-386.
- Bonillo, D. y Nieto, F (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo* 11: 189-200.
- Brunstein, S.; Romero, R. y Albarrán, M. (2007). Motivación hacia el estudio en el contexto universitario. *Alternativas en Psicología* 13: 19-25.
- Cárdenas, N. (2018). Clima organizacional y motivación del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos 7B del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins. Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24325/Cardenas\\_PNO.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24325/Cardenas_PNO.pdf?sequence=1)
- Cetrángolo, O., Bertranou, F., Casanova, L., Casalí, P. (2020). El sistema de salud del Perú: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva. OIT. Recuperado de: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2401.pdf>
- Contreras, B. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. Recuperado de: <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Flores, C. (1996). *Motivar a otros. Una experiencia fascinante.* Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL

- García, A. (2012). Evaluación de la motivación de los trabajadores del área operacional de Andi Asistencia SA (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- García, A., Ortega, P. y Reyes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1370-1384.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61. Recuperado de: [file:///E:/Users/Eduardo%20Amoros/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYSuDiagnostico-5006497%20\(1\).pdf](file:///E:/Users/Eduardo%20Amoros/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYSuDiagnostico-5006497%20(1).pdf)
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.
- Garrido Asenjo, F. J. (2018). Estrategias motivacionales y clima organizacional en el personal asistencial de la Microred de salud Putuyakat de la provincia de Condorcanqui-2016. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28944/Garrido\\_AFJ.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28944/Garrido_AFJ.pdf?sequence=1)
- Hampton, R. (2000). *Administración*. Tercera edición. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw Hill Educación
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959) *The motivation to work*. Estados Unidos: John Wiley.
- Larraín, S. (1976). Estudio exploratorio de un instrumento para medir clima organizacional. Memoria para optar al título de Psicología. Universidad de Chile.
- Marín Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_arttext)
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Naranjo, M (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación* 33 (2). 153-170.
- Pérez, J. (1991). El poder... ¿Para qué? Cuadernos Empresa y Humanismo N ° 29. IESE – Universidad de Navarra. Navarra. Recuperado de: <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3660/1/Cuaderno029.pdf>
- Pérez, J. (1996) Fundamentos de la dirección de empresas (Vol. 31). Madrid. Ediciones Rialp.
- Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., y Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Recuperado de: <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20a%20motivaci%c3%b3n%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. Pearson Prentice Hall.
- Rosales Poma, F. (2017). Motivación y clima laboral del personal de enfermería de un hospital público de Lima–2016. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8712/Rosales\\_PF.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8712/Rosales_PF.pdf?sequence=1)
- Soler, A. y Chiralde, R (2010). Motivación y rendimiento docente en estudiantes bolivianos del nuevo programa de formación de médicos. *Educación Médica Superior* 24 (1): 42-51.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América
- Toro A. F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A., & Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_arttext)

## VIII. Anexos

### *Carta de Aprobación por parte de la empresa*



Lima, 14 de junio del 2021

Señor:  
**Carlos Montero Flores**  
 Presente. -

La empresa GRUPO SALUD DEL PERU SERVICIOS GENERALES S.A.C. con RUC 20536435582., declara no tener conflictos de intereses con la investigación "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN ENTRE LOS COLABORADORES DE ONCOSALUD EN LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2021" realizada por la Sra. CARTY OSORIO SHEYLA GIANELLA con DNI 16791736 y autoriza el uso del nombre de la compañía en la UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
**Luciana Giampietri**  
 Gerente de Gestión Humana

#### *Anexo 1. Encuesta: Clima Organizacional (Litwin y Stringer)*

La presente encuesta tiene por finalidad conocer el clima organizacional entre los colaboradores que trabajan de la organización ubicada en la ciudad de Chiclayo. La información que proporcione será manejada con estricta confidencialidad y anonimato. Por ello agradeceré se sirva responder con la mayor objetividad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

En el siguiente apartado, indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5:

<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Conozco con claridad la estructura organizativa completa de la organización en la que laboro					
2. En esta empresa no existen excesivos formalismos (papeleos) para realizar mi trabajo.					
3. Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna					
4. Comprendo claramente las políticas de la empresa en la que laboro					
5. En esta organización se tiene claro los niveles jerárquicos					
6. Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe.					
8. Me siento comprometido con mi trabajo.					
9. Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización.					

<b>DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. En la empresa en la que laboro recibo estímulos por el trabajo bien hecho.					
11. En la empresa en la que laboro recibo más premios que castigos.					
<b>DIMENSIÓN DESAFÍO</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. En la empresa en la que laboro todos los días asumo riesgos para alcanzar las metas propuestas					

<b>DIMENSIÓN RELACIÓN</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13.Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta organización					
14.Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización					
<b>DIMENSIÓN COOPERACIÓN</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15, Considero que en la organización se practica el apoyo mutuo entre compañeros					
16.Considero que en la organización se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados					
<b>DIMENSIÓN ESTÁNDARES</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17.Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento					
18. Las metas organizacionales de la empresa en la que laboro son explícitas.					
19.Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo					

<b>DIMENSIÓN CONFLICTO</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20.Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente					
21.Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes					
<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22.Considero que la empresa en la que laboro, satisface mis objetivos personales					
23.Lo que hago en la empresa en la que laboro, es mi vocación					

GRACIAS POR SU APOYO

*Anexo 2. Encuesta: Motivación (Modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López)*

La presente encuesta tiene por finalidad conocer la motivación laboral entre los colaboradores que trabajan de la organización ubicada en la ciudad de Chiclayo. La información que proporcione será manejada con estricta confidencialidad y anonimato. Por ello agradeceré se sirva responder con la mayor objetividad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

En este apartado, indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5:

	Afirmaciones	1	2	3	4	5
<b>MOTIVOS EXTRÍNSECOS</b>						
1	En la organización me respetan a nivel personal y profesional					
2	Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo					
3	Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en mí mismo nivel jerárquico.					
4	Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral					
5	Me siento satisfecho con los incentivos que recibo					
6	Me siento satisfecho con los beneficios que me entrega la organización					
7	Tengo seguro para atención de servicios médicos (EsSalud y/o EPS)					
8	Me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido					
9	Mi horario de trabajo es el adecuado					
10	El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales					
11	Mi jefe elogia cuando realizo un trabajo bien hecho.					
<b>MOTIVOS INTRÍNSECOS</b>						
12	La empresa tiene un programa de capacitación y					

	entrenamiento anual						
13	Me capacitan y entrenan siempre						
14	La organización promueve en nosotros ser siempre mejores personas y empleados						
15	Me siento autorrealizado con la labor desarrollada dentro de la empresa						
16	Mi jefe me da la posibilidad de realizar mi trabajo de acuerdo a mi criterio						
17	Participo en la toma de decisiones en mi área de trabajo						
18	Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo para mejorar la calidad del mismo.						
19	Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara y precisa orientados a los objetivos de la organización						
20	Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones que me dio, para lograr un trabajo de calidad						
21	Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo						
22	La empresa tiene líneas de carrera y programas de ascenso para los trabajadores						
<b>MOTIVOS TRASCENDENTES</b>							
23	Me preocupo siempre por buscar la satisfacción de mis jefes cuando me encomiendan una labor						
24	Me preocupo siempre por buscar la satisfacción de mis compañeros de trabajo al realizar mis labores diarias						
25	Me preocupo siempre por buscar la satisfacción de los proveedores de servicios (Seguridad, limpieza y mantenimiento)						
26	Me preocupo siempre por buscar la satisfacción de todos mis clientes						
27	Tengo claro los objetivos de la organización en la que						

	laboro						
28	Mis objetivos personales se encuentran vinculados a los de la empresa						
29	Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo						
30	Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa						
31	La organización me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares						
32	La organización me da permiso para ausentarme de mi trabajo por problemas familiares						
33	La organización se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente						

¡Muchas gracias por su participación!

### *Anexo 3. Entrevista a profundidad*

La presente entrevista tiene por finalidad conocer la percepción de los jefes en relación al clima organizacional y la motivación que se genera en la empresa Oncosalud- Sede Trujillo

#### DIMENSIÓN ESTRUCTURA

- 8.2. ¿Cómo dan a conocer la estructura de la empresa?
- 8.3. ¿Cómo dan a conocer las obligaciones en el trabajo, políticas de trabajo y organización?
- 8.4. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores y los jefes?

#### DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

- 8.5. ¿Cuál es la percepción que tienen sobre el compromiso de los colaboradores en base a sugerencia comercial?

#### DIMENSIÓN RECOMPENSA

- 8.6. ¿Cómo recompensa Oncosalud a sus colaboradores?

#### DIMENSIÓN RELACIÓN

- 8.7. ¿Cómo percibe la relación entre jefes y colaboradores?

#### DIMENSIÓN COOPERACIÓN

- 8.8. ¿Cómo apoyas a los colaboradores de la empresa?

#### DIMENSIÓN ESTÁNDARES

- 8.9. ¿Cuáles son los estándares de calidad que tiene la empresa Oncosalud?

#### DIMENSIÓN CONFLICTO

- 8.10. ¿Cómo se solucionan los conflictos existentes entre los colaboradores?

#### DIMENSIÓN IDENTIDAD

- 8.11. ¿Qué tan identificados se encuentra los colaboradores con la gran misión de la empresa “Salvar Vidas del Cáncer”?

MOTIVACIÓN:

8.12.¿Cuál es la forma de motivar a los colaboradores?

## Anexo 4. Información sociodemográfica

SEDE TRUJILLO			
NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	EDAD	TIEMPO EN LA EMPRESA
Emily Farfán	Supervisora	35	2 años 1 mes - 3 años
Gloria Ascencios	Consultora de Salud	47	4 años 1 mes-5 años
Cecilia Gamarra	Consultora de Salud	39	Menos de un año
Anita Salvatierra	Consultora de Salud	37	2 años 1 mes - 3 años
Pedro Sandoval	Consultor de Salud	36	Menos de un año
Milagros Paredes	Consultora de Salud	29	Menos de un año
Gladys Castillo	Consultora de Salud	38	Menos de un año
Marco Olivares	Consultor de Salud	47	3 años 1 mes - 4 años
Helga Botton	Consultora de Salud	49	Menos de un año
Fiorella Alcántara	Consultora de Salud	35	Menos de un año
Leticia Martell	Consultora de Salud	35	Menos de un año
Nuñez Calle Carlos	Consultor de Salud	32	Menos de un año
Julisa Aguilar	Supervisora	42	2 años 1 mes - 3 años
Elizabeth Lino	Consultora de Salud	39	3 años 1 mes - 4 años
Giovana Holguin	Consultora de Salud	42	3 años 1 mes - 4 años
Ysela Sánchez	Consultora de Salud	46	2 años 1 mes - 3 años
Raquel Diestra	Consultora de Salud	47	1 año
Mirtha Reaño	Consultora de Salud	39	1 año
Fayssully Chiroque	Consultora de Salud	37	1 año
Yanina Sánchez	Consultora de Salud	44	1 año
Giovana Sandoval	Consultora de Salud	32	Menos de un año
Rossmay De la Cruz Honores	Consultora de Salud	34	Menos de un año
Cris Barrauto	Consultora de Salud	40	1 año
Sandra Cuenca	Consultora de Salud	49	Menos de un año
Zaidvict Rojas	Supervisora	38	3 años 1 mes - 4 años
Milagros Gutierrez	Consultora de Salud	50	5 años 1 mes - a mas
Paola Falcón	Consultora de Salud	38	2 años 1 mes - 3 años
Adriana Murillo	Consultora de Salud	31	1 año
Cinthia Caro	Consultora de Salud	42	1 año
Diego Guanilo	Consultor de Salud	29	Menos de un año
Fátima Cruzado	Consultora de Salud	32	1 año
Bety Quiñones	Consultora de Salud	47	Menos de un año
Holman Romero	Consultor de Salud	27	Menos de un año
Judith Nalvarte	Consultora de Salud	40	Menos de un año
Cesar Izquierdo	Consultor de Salud	29	Menos de un año
Joao Moreno	Consultor de Salud	30	1 año
Jorge Arana	Supervisor	43	3 años 1 mes - 4 años
Roxana Moreno	Consultora de Salud	28	1 año
Rosa Cajusol	Consultora de Salud	52	3 años 1 mes - 4 años
Karen Shurtz	Consultora de Salud	58	5 años 1 mes - a mas
Olga	Consultora de Salud	61	5 años 1 mes - a mas
Giuliana Pinillos	Consultora de Salud	61	5 años 1 mes - a mas
Paola Hinostroza	Consultora de Salud	41	1 año
Gabriela Diaz	Consultora de Salud	29	1 año
Jacobita	Consultora de Salud	62	5 años 1 mes - a mas
Edward Bedón	Coordinador Canal indirecto	47	5 años 1 mes - a mas
Carmen Macchiavello	Ejecutiva de Atención	42	2 años 1 mes - 3 años
Miguel Angel Rivero	Consultora de Salud	45	2 años 1 mes - 3 años
Marilyn hurtado	Consultora de Salud	41	2 años 1 mes - 3 años
Ivania Salinas	Consultora de Salud	50	2 años 1 mes - 3 años