

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSTGRADO
Maestría en Ciencias con mención en Gerencia de Servicios de Salud



Tesis

**Nivel de motivación y su relación con la satisfacción
laboral del personal que labora en los establecimientos del
ministerio de salud en José Leonardo Ortiz, Chiclayo
2017**

**Para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias con
mención en Gerencia de Servicios de Salud**

Autora
Q.F. Clara Liliana Montalvo Fernández

Asesora
Dra. Tomasa Vallejos Sosa

2019



Q.F. Clara Liliana Montalvo Fernández
Autora



Dra. Vallejos Sosa Tomasa
0000-0002-7132-0330
(Asesora)

Presentada a la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo para
optar el Grado académico de **MAESTRA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

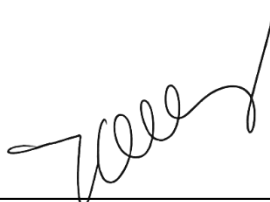
Aprobada por:



Dr. Víctor Alberto Soto Cáceres

Presidente

Resolución N° 002-2026-EPG-D



Mg. Luis Rolando Sandoval Cruzalegui

Secretario



Dr. Leandro Agapito Aznarán Castillo

Vocal

Resolución N° 002-2026-EPG-D

54545

Siendo las 4^{PM} horas del día 11 de Abril del año Dos Mil 2019, en la Sala de Sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 804-2017-EPG de fecha 3 ABRIL 2017, conformado por:

M^C JUAN ALBERTO VEGA GIMDOS PRESIDENTE (A)
 M^C LUIS ROLANDO SANDOVAL C. SECRETARIO (A)
 M^C VICTOR D. LINEROS BACO VOCAL
 D^{RA} TOMASA VALLEJOS SOSA ASESOR (A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Nivel de Motivación y su Relación con la Satisfacción Laboral del Personal que Labora en los Establecimientos de Salud en José Leonardo Ortiz - Chiclayo 2017

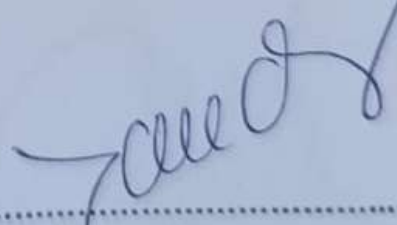
presentado por el (la) tesista CLARA LILIANA MONTOLVO TELLO sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 0224-2019-EPG de fecha 12 FEBRERO 2019

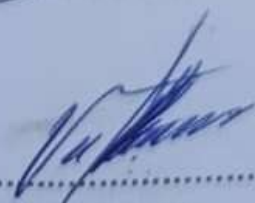
El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 7.5 puntos que equivale al calificativo de BUENO

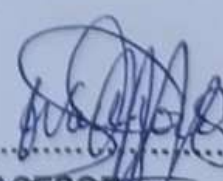
En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Siendo las 530 PM horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.


 PRESIDENTE


 SECRETARIO


 VOCAL


 ASESOR

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Tomasa Vallejos Sosa, docente revisor del documento titulado: Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del personal que labora en los establecimientos del ministerio de salud en José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2017. Cuya autora es: Q.F. Clara Liliana Montalvo Fernández identificada con Ddocumento de identidad N° 16401266; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, reporta un porcentaje de similitud de 9% y cumple con los parámetros establecidos, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos. Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 19 de enero 2026



Dra. Tomasa Vallejos Sosa
Asesora
Código ORCID 0000000271320330
DNI 16573932

Se adjunta en anexos:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes y

*Recibo Digital



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Clara Liliana Montalvo Fernandez
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral de...
Nombre del archivo:	INFORME_FINAL_TESIS_19-01-26_docx.docx
Tamaño del archivo:	509.8K
Total páginas:	69
Total de palabras:	15,875
Total de caracteres:	85,309
Fecha de entrega:	19-ene-2026 12:53p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2859644549

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSTGRADO



"Nivel de motivación y su relación con la satisfacción
laboral del personal que labora en los establecimientos del
ministerio de salud en José Leonardo Ortiz, Chiriquí
2017"

Para obtener el grado de Maestría en Ciencias con mención en
Gestión de Servicios de Salud

Investigadora:
Q.F. Clara Liliana Montalvo-Fernández

Asesora:
Dra. Tomasa Vallejos Sosa

Dra. Vallejos Sosa Tomasa

0000-0002-7132-0330

(Asesora)

Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del personal que labora en los establecimientos del ministerio de salud en José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2017

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

2%

2

[Submitted to Universidad Cesar Vallejo](#)

Trabajo del estudiante

1%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

5

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1%

6

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1%

7

1library.co

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.usmp.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

Dra. Vallejos Sosa Tomasa

0000-0002-7132-0330

(Asesora)

9	repositorio.utesup.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Senor de Sipan Trabajo del estudiante	<1 %
14	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
16	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



Dra. Vallejos Sosa Tomasa

0000-0002-7132-0330

(Asesora)

20	(6-19-16) http://148.204.210.201/tesis/1392852540281 Fuente de Internet	<1 %
21	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
23	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
26	repositorio.umayor.cl Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.upsjb.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Dra. Vallejos Sosa Tomasa
0000-0002-7132-0330
(Asesora)

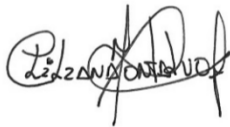
DECLARACIÓN JURADA

Yo: **Q.F. Clara Liliana Montalvo Fernández**, Declaro bajo Juramento que, soy autor del presente informe de tesis:

NIVEL DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LOS ESTABLECIMIENTOS DEL MINISTERIO DE SALUD EN JOSÉ LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO 2017

Expreso que es original y no ha sido plagiado ni total ni parcialmente de otra tesis, libro, monografía, etc. Asimismo, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional, y no ha sido publicado en sitio alguno. Además, se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias bibliográficas de los autores revisados.

Por lo que asumo la responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades, para lo cual dejo constancia de haber cumplido con las normas éticas de la Escuela de Postgrado y de la UNPRG, mediante mi firma.



Q.F. Clara Liliana Montalvo Fernández
Autora

Lambayeque, diciembre, 2025

INFORMACION GENERAL

1. AUTOR:

Q.F. Clara Liliana Montalvo Fernández

2. RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DEL PROYECTO:

Aprobado Res. N° 1121-2017-EPG

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

De acuerdo al enfoque: Cuantitativo

De acuerdo al diseño de investigación: No experimental

De acuerdo al tipo: Descriptivo, prospectivo, transversal

4. LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Ciencias de la Salud: Calidad de los Servicios de Salud

5. LUGAR DE EJECUCIÓN:

5.1.Lugar: Distrito José Leonardo Ortiz

5.2.Institución: Establecimientos de salud en José Leonardo Ortiz

6. DURACIÓN DEL PROYECTO:

6.1.Fecha de inicio: septiembre 2017

6.2.Fecha de termino: diciembre de 2017

DEDICATORIA

A mi padre Isauro Montalvo, quien con su amor, apoyo y comprensión incondicional, siempre estuvo durante el trayecto de mi vida; y que siempre tuvo una palabra de aliento en los momentos difíciles, siendo la motivación perfecta.

A mi esposo e hijas, que en todo momento me han mostrado apoyo incondicional para seguir cumpliendo mis objetivos y quienes me dan la fortaleza para vencer y afrontar los obstáculos.

Liliana Montalvo F.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre durante el trayecto de mi vida; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido la motivación perfecta.

A mis docentes, asesora y miembros del Jurado de Tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, que han contribuido en mi continua formación profesional, personal, ética y moral, y un especial agradecimiento al asesor y miembros del jurado por guiarme y asesorarme en todo momento.

A los participantes, por su colaboración desinteresada, gracias a todos ellos se hicieron posible la recolección de datos para la investigación.

Liliana M.

INDICE

COPIA DE ACTA DE SUSTENTACIÓN	3
DECLARACIÓN JURADA	4
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO	7
INDICE	8
INDICE DE TABLAS.....	9
INDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO	18
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	18
1.1.1. A Nivel Internacional.....	18
1.1.2. A Nivel Nacional	19
1.2. Bases Teóricas	20
1.2.1. Motivación.....	20
1.2.2. Satisfacción Laboral	33
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	36
3.1. Diseño de la Investigación	36
3.2. Población y Muestra	38
3.3. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Recolección de Datos	40
3.4. Procesamiento de la Información.....	42
3.5. Aspectos Éticos.....	43
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre el nivel de motivación y satisfacción del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017.....	46
Tabla 2: nivel de motivación del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017.....	50
Tabla 3: nivel de motivación, según dimensiones, del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017	53
Tabla 4: nivel de satisfacción del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017.....	55
Tabla 5. Nivel de satisfacción, según dimensiones, del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017.	57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comportamiento Humano en el Trabajo	30
---	----

RESUMEN

La motivación y la satisfacción laboral del personal de salud son factores clave que se relacionan estrechamente y afectan el desempeño de los trabajadores. Cuando uno de estos elementos falla, el rendimiento se ve comprometido, impactando la atención a los pacientes y el bienestar del personal (Robbins & Judge, 2023). Por ello, se realizó la investigación “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del personal que labora en los establecimientos del Ministerio de Salud en José Leonardo Ortiz, Chiclayo, 2017”, cuyo objetivo fue analizar esta relación. Se trató de un estudio cuantitativo, correlacional y transversal, con una población de 270 trabajadores y una muestra de 158 profesionales de los centros de salud José Leonardo Ortiz, Paul Harris, Atusparias, Villa Hermosa y el puesto de salud Santa Ana, utilizando un muestreo no probabilístico estratificado. La información se recolectó mediante cuestionario tipo Likert y se procesó con Excel 2017, respetando los principios éticos del Informe Belmont. Los resultados mostraron que la motivación predominante es baja (46,8%), mientras que la satisfacción laboral fue media en la mayoría (53,8%). La dimensión con mayor valor fue “variedad de tareas” en motivación y “desempeño de tareas” en satisfacción. La prueba de correlación de Pearson confirmó una relación significativa entre ambas variables ($p = 0,000 < 0,05$), evidenciando que una adecuada motivación mejora directamente la satisfacción laboral y, por ende, el desempeño del personal.

Palabras claves: motivación, satisfacción laboral, personal de salud.

ABSTRACT

Motivation and job satisfaction of health personnel are key factors that are closely related and affect workers' performance. When one of these elements fails, performance is compromised, impacting patient care and staff well-being (Robbins & Judge, 2023). For this reason, the research “Level of motivation and its relationship with job satisfaction of personnel working in the establishments of the Ministry of Health in José Leonardo Ortiz, Chiclayo, 2017” was carried out, the objective of which was to analyze this relationship. It was a quantitative, correlational and cross-sectional study, with a population of 270 workers and a sample of 158 professionals from the José Leonardo Ortiz, Paul Harris, Atusparias, Villa Hermosa and Santa Ana health centers, using stratified non-probabilistic sampling. The information was collected using a Likert-type questionnaire and processed with Excel 2017, respecting the ethical principles of the Belmont Report. The results showed that the predominant motivation is low (46.8%), while job satisfaction was medium in the majority (53.8%). The dimension with the highest value was “variety of tasks” in motivation and “task performance” in satisfaction. The Pearson correlation test confirmed a significant relationship between both variables ($p = 0.000 < 0.05$), showing that adequate motivation directly improves job satisfaction and, therefore, staff performance.

Keywords: motivation, job satisfaction, health personnel.

INTRODUCCIÓN

Una buena estrategia de motivación por parte de una compañía, sin duda, genera trabajadores mucho más involucrados con las metas y el bienestar de la organización. La verdad es que este es un pilar básico para optimizar métodos, conseguir un rendimiento superior y, sobre todo, fomentar una disposición positiva hacia las tareas; además, un empleado contento que valora lo que hace, literalmente, lo contagia y le pone ganas (1).

En el fondo, la motivación en el trabajo busca conservar una cultura y unos valores corporativos que lleven a un desempeño brillante, de modo que sea redituable para todos, tanto la empresa como su gente. Lograr y sostener el compromiso del equipo es una apuesta a futuro, que exige un liderazgo empático y un enorme respeto por los impulsos individuales de cada cual (2). O sea, se valora al empleado como capital humano, el centro absoluto del desarrollo de cualquier negocio, transformándolo en un talento leal, que está listo para dar no solo lo que se le pide, sino incluso un extra.

En el ámbito de la salud, esto es crucial: hace falta contar con profesionales y técnicos realmente inspirados por su labor en favor del paciente y su proceso de salud, y que además estén conformes con las condiciones en las que trabajan. Su foco de atención es directo: la persona, su familia o incluso la comunidad.

En Argentina, por ejemplo, un estudio de la OIT reflejó que el malestar entre los trabajadores de salud nace de las labores del día a día y de entornos institucionales complicados, donde faltan recursos humanos, hay poco reconocimiento, las promociones son lentas y de los salarios, mejor ni hablamos, este está unido al estrés y al síndrome de burnout (3).

Hay otra corriente de pensamiento, que no se puede ignorar, la cual sugiere que el nivel de satisfacción laboral también depende un montón de factores personales. Me refiero a cosas como la edad, el género, si alguien es soltero o casado, su nivel de preparación, qué tan estable se siente en el puesto, la cantidad abrumadora de trabajo que tenga, si cuenta o no con los materiales necesarios, y un largo etcétera que incluye las reglas internas de la institución, cómo se llevan los compañeros, si hay mucha burocracia, las funciones definidas, la situación económica del país e incluso las políticas sociales del gobierno (4). Básicamente, como apuntaba recientemente el experto en gestión de personas Andrés Pérez Ortega en su libro "Factor Humano", el bienestar en el trabajo es un rompecabezas complejo donde encajan piezas individuales y del entorno.

Llevando esto a la práctica en Perú, la situación es bastante elocuente. En Lima, por poner un caso concreto, es común toparse con profesionales de la salud exhaustos, quemados, de mal humor —hay que ser honestos— y con poca energía para innovar en sus labores diarias. Esto ha creado, lamentablemente, un ambiente de trabajo monótono y repetitivo que al final perjudica a todos (5). Es un claro ejemplo de cómo el desgaste profesional, o lo que los psicólogos llaman 'burnout', se ha instalado en sectores clave.

Ahora, si nos vamos al norte del país, la Red de Servicios de Salud de Chiclayo emplea a 1103 personas entre profesionales y técnicos, que trabajan bajo diferentes modalidades: contratos temporales, permanentes, y otros. Prestan servicios en áreas vitales como Medicina, Enfermería o Laboratorio, enfocándose principalmente en la Atención Primaria, que es la primera línea de batalla. O sea, estamos hablando de gente que trabaja en puestos de salud en las zonas periféricas de la ciudad y sus distritos, donde los recursos suelen ser más limitados.

Dentro de la provincia de Chiclayo, en Lambayeque, está el distrito de José Leonardo Ortiz.

Este distrito cuenta con 6 establecimientos de salud del MINSA que forman la Microred José Leonardo Ortiz. La situación en el distrito de José Leonardo Ortiz es, francamente, bastante complicada. Está sumido en una crisis que es a la vez económica, política y social; las condiciones sanitarias son precarias, hay una inseguridad ciudadana palpable y los caminos suelen estar hechos polvo, muchas veces intransitables por los huaicos o lluvias intensas, típicos desastres naturales de la zona. A pesar de este panorama desolador, hay que reconocerlo, el personal de salud se las arregla para presentarse a trabajar en los centros del Ministerio de Salud. Cumplen no solo con sus labores dentro del consultorio, sino que también salen a campo, haciendo un seguimiento crucial a niños y mujeres embarazadas en condiciones que muchos considerarían inhóspitas.

Para colmo de males, a todo esto, se le suman las diferencias culturales y los hábitos de comportamiento entre el propio equipo de salud. La falta de una comunicación asertiva y de una crítica constructiva —algo que autores como Daniel Goleman, en su trabajo sobre inteligencia emocional, señalan como vital— está carcomiendo las relaciones interpersonales dentro de estos grupos. Esto no es solo una percepción; de hecho, estudios de clima laboral realizados por estudiantes de universidades de Lambayeque, como la Universidad Señor de Sipán, en centros de salud como el CS. José Leonardo Ortiz y el CS. Atusparias, lo demuestran con datos crudos. La queja constante que llega a la oficina de personal de la Red de Salud Chiclayo por parte de los trabajadores es la prueba fehaciente de que el ambiente está enrarecido.

Todo este lío, como es lógico, impacta de lleno en el desempeño de los trabajadores de la Red Chiclayo y, en última instancia, en la calidad de la atención que reciben los pacientes, que al fin y al cabo son los que más sufren las consecuencias. Fue por esto que la investigadora se planteó una pregunta clave, casi una obsesión: ¿cuál es el nivel de motivación y su relación con

la satisfacción laboral del personal que trabaja en los establecimientos del Ministerio de Salud en José Leonardo Ortiz, Chiclayo, durante el 2017?

El objetivo principal de este estudio era justamente eso: medir esa motivación y ver cómo se relaciona con la satisfacción laboral. Y para ser más concretos, los objetivos específicos iban por partes: primero, determinar el nivel de motivación en general, y luego desglosarlo según factores como la variedad de las tareas, si se sienten identificados con su trabajo, la autonomía que tienen y si reciben retroalimentación útil —elementos que el modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham ya destacaba hace décadas, pero que siguen vigentes—. Del mismo modo, se quiso medir el nivel de satisfacción laboral en términos generales y luego analizarlo en detalle: las condiciones físicas del lugar (que a menudo son pésimas), los beneficios y sueldos (usualmente bajos), las políticas de la administración, cómo se llevan con sus compañeros, sus oportunidades de crecer, las tareas que realizan y, algo muy importante, la relación con sus jefes.

¿Por qué hacer esta investigación? Pues la justificación es potente. Cada persona es un mundo, con necesidades, actitudes y potencialidades únicas. La teoría de la motivación de Maslow ya nos lo dejó claro. Si el centro de salud logra implementar una política de motivación que entienda esta realidad concreta, ese empleado se transforma en un talento comprometido y su rendimiento se dispara hacia la excelencia. Este trabajo buscaba, justamente, entender estas variables para poder mejorar las cosas.

En el mundo actual, el desempeño y la gestión del recurso humano son claves absolutas para que cualquier organización, incluidas estas precarias instituciones de salud, no solo sobreviva, sino que funcione. La motivación y la satisfacción del personal han dejado de ser un tema blando para convertirse en el corazón del proceso administrativo. Como bien argumenta el peruano Peter Yamakawa en sus escritos sobre gestión pública, cuando el personal está

motivado, trabaja más y mejor, y el servicio que se ofrece al ciudadano, en este caso la salud, finalmente alcanza un nivel óptimo. Al final, todo está conectado.

El presente informe está estructurado de la siguiente manera.

Capítulo I: Diseño Teórico.

Capítulo II: Diseño Metodológico

Capítulo III: Resultados y Discusión

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

1.1.1. A Nivel Internacional

Erazo y Herrera (2014), (6) se metieron de lleno en el tema en Ecuador. Su estudio, que llevaba por título “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción del ejercicio profesional de las enfermeras en la provincia del Carchi”, tenía una meta clara: medir qué tan motivadas y satisfechas estaban las enfermeras. Lo que descubrieron fue bastante alentador: concluyeron que las profesionales de enfermería en esa región mostraban una motivación laboral óptima. Esto, que es justo lo que cualquier sistema de salud quisiera, les permitía desempeñar sus funciones de manera competitiva y con un alto sentido de responsabilidad, algo que, como bien sabemos, es crucial cuando se trabaja con pacientes. Además, encontraron que este buen ambiente no salía de la nada; el trabajo se realizaba en un entorno adecuado, con las herramientas e insumos necesarios. Esto es fundamental, porque, como apunta Amy Edmondson en su libro "The Fearless Organization", cuando la gente tiene lo que necesita, puede aplicar sus conocimientos y habilidades sin barreras, colaborando efectivamente con el equipo y generando un clima laboral positivo que, en un círculo virtuoso, alimenta y mantiene esa misma motivación.

Por otro lado, pero en la misma línea, Simón G. (2012) (7) ya había estado investigando esto en el Samco Carlos Pellegrini. Su trabajo se propuso analizar a fondo cómo un montón de factores —desde la presión excesiva en el trabajo hasta las relaciones interpersonales, la motivación y las políticas de la dirección— influían en la satisfacción de los trabajadores de salud. Los resultados fueron un poco mixtos, para ser honestos. Si bien el análisis global mostraba una satisfacción laboral del 62%, que no está mal, el

diablo estaba en los detalles. Solo tres dimensiones con sus subdimensiones podían considerarse realmente "satisfechas" (con promedios entre 0,81 y 0,86), lo que significa que se acercaban al valor ideal de 1. El resto de los aspectos, en cambio, quedaron en un término medio, con promedios entre 0,52 y 0,73, lo que se puede interpretar como "medianamente satisfechos". Esto nos muestra, de manera bastante cruda, que incluso en un lugar donde globalmente las cosas parecen ir bien, hay áreas grises que requieren atención urgente.

Cerrando este recorrido, García, Luján y Martínez (2007) (8) nos llevan a México con su investigación sobre la "Satisfacción laboral del personal de salud". Su objetivo era identificar el nivel de satisfacción en una unidad médica de segundo nivel. Sus conclusiones fueron contundentes y siguen vigentes: la satisfacción laboral es un indicador de calidad tan crítico que requiere intervenciones deliberadas y bien pensadas para promover un verdadero desarrollo organizacional. Y esto no es un capricho; de hecho, estudios más recientes, como los compilados por Christina Maslach y Michael P. Leiter en "The Truth About Burnout", demuestran que sin estas intervenciones, el desgaste profesional impacta directamente y de forma negativa en la atención que recibe el usuario final, que es, al fin y al cabo, la razón de ser de todo el sistema.

1.1.2. A Nivel Nacional

Vásquez (2007), llevó a cabo en Lima, específicamente en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, un estudio que se centró en comprender hasta qué punto la motivación influía en la satisfacción laboral del personal de enfermería. Dicho de otra manera, su propósito fue analizar cómo estos dos aspectos se relacionaban en un entorno hospitalario donde las exigencias cotidianas suelen ser bastante intensas.

Los resultados mostraron algo interesante: cerca de la mitad de las y los enfermeros (48%) presentaban un nivel de motivación considerado “medio”. Dentro de este rango, las dimensiones de identidad y autonomía fueron las que sobresalieron con mayor fuerza, quizá porque en la práctica diaria sentirse identificado con la profesión y contar con cierto margen de decisión son factores que motivan bastante. En cambio, otras dimensiones como la retroalimentación, la importancia de la tarea y la variedad del trabajo se ubicaron en niveles bajos, lo que refleja un escenario en el que muchas veces la rutina hospitalaria y la falta de reconocimiento reducen el entusiasmo.

Respecto a la satisfacción laboral, un 54% de los profesionales también alcanzó un nivel intermedio. Aquí los factores más valorados fueron el desempeño de tareas, la relación con la autoridad y los beneficios económicos. No es raro, porque en un hospital limeño de gran demanda como el Arzobispo Loayza, contar con un clima laboral relativamente estable y con remuneraciones que al menos cubran las expectativas básicas se convierte en un tema central.

1.2. Bases Teóricas

Para conocer al objeto de estudio, se presenta una recopilación de información teórica y conceptual, en relación a sus elementos, como son: percepción, calidad de la atención en salud, y calidad de la atención en salud según el usuario externo.

1.2.1. Motivación

En esta investigación se decidió tomar como referencia una teoría más contemporánea, la planteada por Nicholson, que busca explicar cómo tratar a las personas que presentan problemas de motivación en el trabajo. Lo curioso es que esta propuesta rompe con la idea tradicional de que el jefe es quien debe cargar con

toda la responsabilidad, y plantea un giro: transferir esa responsabilidad al propio empleado. En otras palabras, el gerente deja de ver al trabajador como “un problema” y comienza a considerarlo como alguien que necesita atención genuina, un cambio de mirada que en la práctica no siempre es sencillo.

Este enfoque se sostiene en varios principios. El primero es que toda persona posee energía motivacional. Claro, no todos sentirán la misma pasión por sus tareas laborales que por sus pasatiempos, pero etiquetar a un colaborador como “desmotivado” es, de hecho, un error bastante común. La mayoría de trabajadores, ya sea en un hospital en Lima o en una fábrica de Trujillo, tienen el potencial de comprometerse si encuentran condiciones adecuadas. Investigaciones recientes como la de Deci y Ryan (2020) sobre la teoría de la autodeterminación confirman que esa energía está ahí, aunque muchas veces mal canalizada.

El segundo principio plantea que esa energía suele quedar bloqueada en el lugar de trabajo. Y ahí entran en juego factores diversos: desde problemas familiares que surgen de golpe, hasta frustraciones acumuladas durante años por promesas incumplidas o proyectos truncos. El resultado es evidente: actitudes negativas que, si se gestionan con empatía, pueden transformarse en energía positiva. En la vida real pasa mucho; basta con observar casos en oficinas públicas donde, cuando un jefe se muestra indiferente, la motivación de los empleados cae en picada. Como señala Grant (2019), la percepción de que “a mi jefe no le importa” es uno de los bloqueos más poderosos en la motivación laboral.

El tercer principio indica que para eliminar esos bloqueos se necesita la participación activa de los propios trabajadores. La propuesta es adoptar un enfoque parecido al judo: no se trata de forzar soluciones con argumentos, sino de identificar

dónde está la energía de la persona y redirigirla hacia los objetivos de la organización. Por ejemplo, un administrador en una universidad pública de Cusco podría, en lugar de presionar con más control, abrir espacios de diálogo donde el profesor mismo proponga mejoras. Esa inversión de tiempo no es poca cosa, pero puede rendir frutos más duraderos que imponer órdenes verticales. Estudios como los de Pink (2021) en su libro *Drive* muestran que cuando las personas sienten autonomía y son parte de la solución, eliminan solas gran parte de sus bloqueos motivacionales.

El planteamiento de Nicholson, además, se apoya en la empatía: exige que los líderes afronten situaciones complicadas y acompañen procesos que, aunque desgastantes, pueden desbloquear relaciones laborales estancadas. Este método no promete soluciones mágicas ni inmediatas, pero sí apunta a generar resoluciones prácticas que saquen a flote lo mejor de cada trabajador, sin importar sus habilidades iniciales. La motivación, en última instancia, puede entenderse como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan la conducta, algo que Robbins y Judge (2022) también destacan cuando hablan de la dinámica entre expectativas, recompensas y percepciones de justicia en el trabajo.

Cuando se habla de conducta motivada suelen destacarse dos rasgos esenciales: la intensidad y la persistencia. En la práctica, una acción puede ser muy fuerte en su inicio pero durar poco tiempo, o por el contrario, sostenerse durante años aun sin gran energía inicial. De hecho, una conducta que apenas arranca con baja intensidad puede mantenerse en el tiempo si está respaldada por una motivación sólida, algo que cualquiera puede ver en la vida diaria: un estudiante en Lima que comienza a leer solo quince minutos al día, pero con la convicción de superarse, puede terminar

consolidando el hábito durante toda su carrera universitaria.

Whittaker ya lo planteaba al señalar que la motivación es ese estado que enciende al organismo y lo empuja hacia metas concretas. Es decir, se trata de esa fuerza interior que nos impulsa a hacer algo. Por ejemplo, la motivación que siente una enfermera en Arequipa para seguir capacitándose a pesar de los turnos extensos se explica justamente por esa energía interna que la dirige hacia su objetivo de crecer profesionalmente.

Por su parte, Robbins y Judge (2019) ofrecen una visión práctica al señalar que la motivación surge de la interacción entre la persona y la situación. Subrayan que no se trata de algo abstracto, sino de un proceso que define la intensidad del esfuerzo, la dirección de la conducta y la persistencia en alcanzar un propósito. En palabras sencillas, no es lo mismo esforzarse en algo con todas las fuerzas, que hacerlo a medias; tampoco es igual mantenerse en el camino a abandonar al primer tropiezo.

Moody y colaboradores (2006) le agregan una mirada psico-biológica, describiéndola como un estímulo que nace de los valores personales y que moviliza al individuo en relación con su entorno. Aquí la motivación no solo se entiende como respuesta a una necesidad puntual, sino como un proceso que satisface impulsos humanos básicos y metas percibidas como importantes. Basta mirar a los jóvenes emprendedores en ciudades como Cusco o Chiclayo, que a pesar de no contar con capital abundante, encuentran dentro de sí la energía para levantar un negocio porque lo sienten como parte de su identidad.

Finalmente, Westwood (1992), citado por Furnham, recordaba que la motivación es un estado interno, único para cada persona. Claro, puede haber influencias externas —un jefe que anima, una familia que apoya, un compañero que inspira—,

pero la decisión final siempre ocurre dentro del individuo. Y lo interesante es que este estado lleva implícita una elección: la persona decide actuar de cierta manera y con determinada intensidad. En la vida laboral esto se observa mucho; un trabajador de una municipalidad puede recibir la misma instrucción que sus colegas, pero la forma en que actúe dependerá de su motivación interna, de ese deseo y esa intención que lo llevan a optar por una conducta particular. Tal como enfatizan Latham y Pinder (2019), la motivación implica una mezcla de deseo, intención y persistencia que termina marcando la diferencia en el rendimiento.

La fuerza de la respuesta es otra dimensión a considerar. Robbins et al. (2009) apuntan que la intensidad refleja la energía con la que se intenta alcanzar un objetivo, pero no necesariamente implica mayor motivación en todos los casos. Aquí se conecta con la dirección de la conducta, que alude a los mecanismos que orientan los esfuerzos. Reeve (2010) recuerda que la intensidad varía tanto dentro de una misma persona como entre distintos individuos. Así, un joven emprendedor en Cusco puede trabajar con gran ímpetu en un proyecto propio, mientras que otro con los mismos recursos decide dedicar menos energía porque su orientación está en otros intereses.

El desempeño laboral, además, no depende solo de la motivación, sino también de factores cognitivos, motores y emocionales. Campbell y Pritchard (1976) resaltaban que la acción dirigida a metas está influida por la comprensión de la tarea, las aptitudes, las habilidades técnicas y también por elementos motivacionales como la voluntad o el interés. En un hospital público, por ejemplo, dos enfermeras pueden tener las mismas competencias, pero su desempeño final diferirá según el nivel de compromiso que cada una ponga.

En este sentido, la motivación laboral puede entenderse como una mezcla de fuerzas internas y externas que llevan a un empleado a elegir un curso de acción. Idealmente, estas conductas se alinean con los objetivos organizacionales, pero en la práctica muchas veces no es así. De hecho, Robbins y Judge (2022) insisten en que la motivación se traduce en tres componentes: la dirección de la conducta, la intensidad del esfuerzo y la persistencia en el tiempo. En un escenario positivo, estos elementos se expresan en confiabilidad, creatividad o solidaridad; en uno negativo, en ausentismo, retrasos o bajo rendimiento.

Finalmente, como apunta Furnham (2017), la gente trabaja por razones obvias: para obtener recursos, organizar su tiempo, interactuar con otros y, en muchos casos, alcanzar realización personal. Sin embargo, no todos sienten el mismo grado ni el mismo tipo de motivación. Basta observar a los trabajadores jóvenes en Lima que combinan estudios con empleos temporales: algunos ven en el trabajo una mera fuente de ingresos, mientras otros lo valoran como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. En el contexto actual, donde la vida laboral es inestable y cambiante, los empleados requieren no solo recursos materiales, sino también confianza en su propia eficacia, como lo muestran estudios recientes sobre motivación y autoeficacia laboral (Bandura, 2020; Latham & Pinder, 2019).

Autores como Peiró, Newstrom y Furnham señalan que la motivación en el trabajo se construye tanto desde lo interno como desde lo externo. Es decir, hay una especie de diálogo constante entre lo que la persona trae consigo —sus recursos, aspiraciones y necesidades— y lo que el puesto le exige y le ofrece. En el fondo, se trata de un proceso de ajuste: la motivación aparece cuando hay sintonía entre lo

que el trabajador espera y lo que el trabajo permite. Zavala (2014) lo plantea de manera clara al sostener que, cuando existe coherencia entre las características del puesto y de la persona, se producen beneficios que impactan no solo en lo personal —mayor autoestima, satisfacción, reconocimiento— sino también en lo laboral, como mejor rendimiento y calidad.

Ese ajuste se traduce en lo que se llama conducta motivada en el trabajo, que puede explicarse a partir de dos grandes grupos de motivadores: los que dependen del entorno laboral y los que se relacionan directamente con el contenido del trabajo. Los primeros remiten a lo material y social que rodea al trabajador, mientras que los segundos se centran en la naturaleza misma de la tarea. En la práctica, ambos influyen. Por ejemplo, un ingeniero que trabaja en una municipalidad limeña puede tener un contenido de trabajo interesante, pero si su entorno laboral es precario, con falta de equipos o malas relaciones sociales, su motivación se verá afectada.

Entre los motivadores del entorno destacan varios aspectos muy concretos. El dinero, por ejemplo, sigue siendo un incentivo poderoso porque no solo permite acceder a bienes materiales sino que también otorga prestigio y estatus. La estabilidad laboral también es clave, porque transmite seguridad y permite que las personas planifiquen su vida personal con más tranquilidad. Quien ha tenido contratos temporales en universidades públicas en provincias sabe lo frustrante que es no poder organizar su futuro por no saber si será renovado.

Las oportunidades de ascenso y promoción añaden otra capa de motivación, vinculada al reconocimiento, al deseo de justicia y equidad, y a la posibilidad de acceder a ingresos mayores o responsabilidades más significativas. De hecho, no es raro ver en empresas de Lima protestas silenciosas cuando los ascensos se otorgan

de manera poco transparente, porque los trabajadores perciben una ruptura en ese vínculo de equidad.

Las condiciones de trabajo son otro factor: contar con recursos materiales suficientes, espacios ventilados, buena iluminación y horarios compatibles con la vida personal. Basta con entrar a un call center abarrotado en el Cercado de Lima para darse cuenta de cómo un entorno físico deficiente puede minar la motivación, incluso si la tarea no es particularmente complicada.

También están las posibilidades de participación, que dan al empleado la sensación de tener voz y control sobre su entorno. Esto conecta con la necesidad de autorrealización que mencionaba Maslow, y con los hallazgos recientes de Deci y Ryan (2020), quienes sostienen que la autonomía es uno de los pilares de la motivación intrínseca.

Finalmente, el ambiente social en el trabajo juega un papel crucial. El grupo de trabajo no solo satisface necesidades de afiliación, también refuerza la cohesión y el sentido de objetivos compartidos. En la vida real se nota mucho: en un hospital público, por ejemplo, un equipo de enfermeras puede soportar turnos agotadores gracias al compañerismo, mientras que otro grupo, con relaciones tensas, ve mermado su rendimiento. El rol del líder es fundamental aquí, pues su manera de gestionar la motivación del equipo puede potenciar la cooperación o, por el contrario, generar más descontento. Como sostienen Robbins y Judge (2022), el liderazgo actúa como catalizador de la motivación colectiva.

Los motivadores que provienen directamente del contenido del trabajo abarcan varios aspectos clave: las características de la tarea, la autonomía en su ejecución, la posibilidad de aplicar conocimientos y habilidades, y la retroalimentación que

recibe el trabajador sobre su desempeño.

En cuanto a las características de la tarea, se habla de distintos elementos que inciden en la motivación. Uno de ellos es el interés, ya que cuando una actividad resulta atractiva por sí misma genera un compromiso natural; por ejemplo, un docente universitario en Lima que disfruta genuinamente de preparar clases suele invertir más tiempo en ello, sin necesidad de incentivos externos. Otro aspecto es la variedad: cuando un trabajo incorpora diferentes actividades puede resultar estimulante, mientras que la repetición constante produce tedio y apatía. De hecho, no es raro ver en plantas industriales de la zona de Villa El Salvador a operarios que, tras años de hacer lo mismo, pierden motivación justamente por la rutina.

La importancia o significatividad también es fundamental, ya que una tarea que impacta en la vida de otras personas suele sentirse más valiosa. Así lo perciben, por ejemplo, los médicos del sistema público en provincias, que a pesar de los bajos salarios encuentran sentido en su labor porque influye directamente en la salud de su comunidad. El cuarto elemento es la identificación con la tarea, entendida como la posibilidad de realizar un trabajo completo, visible y reconocible. No es lo mismo armar solo una pieza de un producto que ver el resultado final; lo primero tiende a despersonalizar la labor, mientras que lo segundo fortalece la satisfacción.

Otro motivador es la autonomía: el grado en que el trabajador se siente libre para decidir sobre cómo llevar a cabo sus tareas. Esta libertad no solo refuerza la sensación de independencia, también incrementa el sentido de responsabilidad. Investigaciones recientes como la de Deci y Ryan (2020) sostienen que la autonomía es una de las fuentes principales de motivación intrínseca, y esto se comprueba en casos reales: un periodista en Cusco con libertad editorial suele

mostrar más compromiso que uno restringido a seguir órdenes rígidas.

El tercer elemento se relaciona con las oportunidades de usar conocimientos y destrezas. Un puesto que exige habilidades pero a la vez brinda recursos para desarrollarlas se convierte en un reto estimulante. En cambio, cuando el trabajo está por debajo de las capacidades del empleado, genera frustración y desaprovechamiento del talento. Es lo que ocurre muchas veces con profesionales jóvenes en Lima contratados para tareas básicas administrativas que no les permiten desplegar lo aprendido en sus carreras.

Finalmente está la retroalimentación o feedback, que alude a la información clara y directa que recibe la persona sobre qué tan bien está haciendo su trabajo. Este punto resulta decisivo porque ayuda a ajustar comportamientos y mejora la confianza en la propia eficacia. De hecho, según estudios de Hattie y Timperley (2019), el feedback inmediato y constructivo es uno de los factores más influyentes en el rendimiento laboral y académico.

A partir de estas dimensiones, Herzberg, Hackman y Oldham desarrollaron el Modelo de las Características del Trabajo (JCM), donde se subrayan cinco componentes esenciales: variedad, identidad de la tarea, significado, autonomía y retroalimentación. Según este modelo, la motivación aumenta cuando los trabajadores saben que realizaron bien una actividad significativa, y al mismo tiempo experimentan un sentido de responsabilidad personal en el proceso. En entornos donde se cumplen estas condiciones, es más probable encontrar empleados satisfechos, comprometidos y con menor ausentismo. Ejemplos recientes lo confirman: estudios de Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2022) evidencian que

organizaciones que aplican principios del JCM logran no solo más productividad, sino también reducen la rotación de personal.

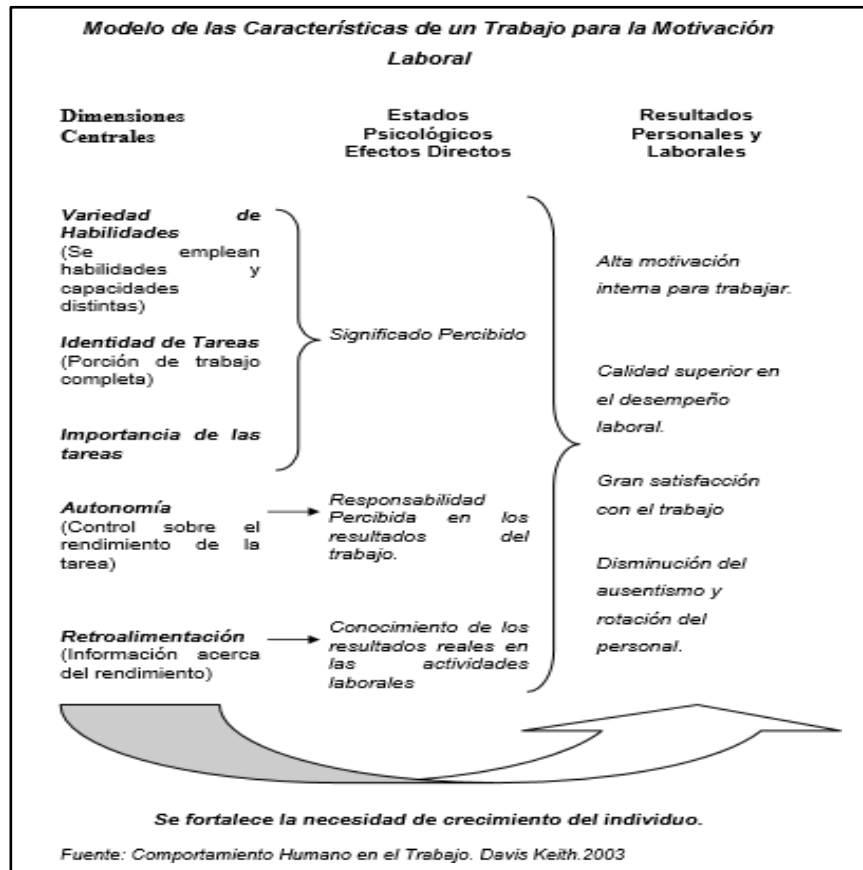


Figura 1: Comportamiento Humano en el Trabajo

Las dimensiones laborales que aquí se analizan se centran en cinco aspectos que resultan clave para entender la motivación. El primero es la variedad de la tarea, que se refiere al número de habilidades que el puesto exige y permite usar. Cuando un trabajo incorpora distintas operaciones, los empleados lo perciben como más desafiante y atractivo. Esto rompe la monotonía propia de tareas repetitivas y, en la práctica, es algo que se nota mucho: un administrativo en una oficina de Lima que solo hace registros mecánicos suele aburrirse rápidamente, en cambio, si tiene que combinar informes, coordinación con colegas y resolución de problemas, encuentra un ritmo más dinámico.

Otra dimensión es la autonomía para realizar la tarea, es decir, el grado de independencia con el que una persona puede tomar decisiones sobre cómo desempeñar su trabajo. La autonomía se vincula directamente con la responsabilidad: si un médico en un hospital de provincias siente que no puede decidir nada sobre la atención de sus pacientes porque todo pasa por un superior, su motivación cae; pero si cuenta con margen de acción, asume el proceso y los resultados como propios.

La identidad de la tarea implica que un puesto tenga unidad, que la persona realice una labor de principio a fin con un resultado visible. No es lo mismo ensamblar solo un tornillo de un producto en una fábrica en Villa El Salvador, que ver el artefacto completo y sentir que se contribuyó a algo tangible.

En cuanto a la importancia de la tarea, se refiere al impacto que el trabajo tiene en la vida de otros. Los trabajadores necesitan sentir que lo que hacen importa, ya sea dentro de la institución o hacia la sociedad. De hecho, las enfermeras en hospitales públicos suelen señalar que, pese a las limitaciones, sienten orgullo porque su labor mejora la salud de la comunidad.

La quinta dimensión es la retroalimentación sobre el desempeño, que alude a la claridad y frecuencia con que se informa al trabajador sobre la eficacia de lo que hace. Este feedback puede provenir directamente del resultado de la tarea (ver que un paciente se recupera, por ejemplo) o de la opinión de un jefe o colega. Estudios recientes como los de Hattie y Timperley (2019) confirman que la retroalimentación inmediata y específica es una de las herramientas más poderosas para mejorar el rendimiento.

En teoría, cuando un puesto reúne las cinco dimensiones, se considera plenamente enriquecido. Si falta alguna, surge una especie de vacío psicológico que reduce la motivación. El enriquecimiento laboral genera beneficios claros: más motivación, mejor desempeño, menos ausentismo, reducción de quejas y mayor satisfacción personal. Esto también se traduce en beneficios colectivos, porque el trabajador más motivado cumple mejor sus roles dentro y fuera de la organización.

Hackman y Oldham (1980) señalaron, sin embargo, que este modelo no es lineal ni automático: la percepción de estas características depende de variables moduladoras como las habilidades del trabajador, su necesidad de crecimiento y hasta la satisfacción con elementos externos como el salario o la seguridad laboral. Investigaciones actuales (Robbins & Judge, 2022; Latham & Pinder, 2019) siguen subrayando que estas variables condicionan cómo se experimenta la motivación en cada contexto.

Este marco resulta especialmente importante en el ámbito de la salud, donde el servicio depende intensamente de la fuerza laboral. La calidad, la equidad y la eficiencia en la atención médica se relacionan directamente con la disposición de médicos, enfermeras y técnicos a involucrarse en sus tareas. En hospitales del MINSA, por ejemplo, se observa que cuando la motivación es baja, los resultados de las reformas en salud se ven limitados, mientras que con equipos motivados es más factible alcanzar los objetivos de cobertura y

calidad que el sector busca.

1.2.2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido, sin exagerar, una de las variables más investigadas en el campo del comportamiento organizacional. Desde la publicación del clásico *Job Satisfaction* de Robert Hoppock en 1935, este tema se convirtió en el centro de cientos de estudios, debates y discusiones (Hoppock, 1935). ¿Por qué tanto interés? Hay dos razones claras: primero, porque representa uno de los resultados humanos más importantes dentro del trabajo; y segundo, porque siempre se la ha vinculado —explícita o implícitamente— con el desempeño. Es decir, se parte de la premisa de que un trabajador satisfecho suele ser más productivo.

En términos sencillos, la satisfacción laboral es cómo se siente un empleado respecto a su propio trabajo. Esta percepción combina experiencias positivas y negativas acumuladas en el puesto, pero también expectativas sobre lo que vendrá en el futuro. De hecho, Robbins y Judge (2022) mencionan que las actitudes hacia el empleo se conforman de tres dimensiones: la cognitiva (pensamientos y evaluaciones basadas en el conocimiento), la afectiva (emociones, tanto agradables como desagradables) y la conductual (predisposición a actuar de cierta manera).

Muchos autores coinciden en que la satisfacción laboral es un estado emocional. Por ejemplo, Smith, Kendall y Hulin (1969) lo describieron como sentimientos asociados a situaciones específicas del trabajo, mientras que Crites, ese mismo año, habló de un afecto general de gusto o disgusto. Más adelante, Locke (1979) lo definió como un estado emocional positivo derivado de cómo la persona percibe sus experiencias laborales. Años después, Muchinsky (1993) retomó esta visión, y Newstrom y Davis la reforzaron señalando que se trata de un conjunto de emociones favorables o desfavorables según

cómo el empleado considere su trabajo.

Entre los factores que determinan la satisfacción laboral destacan varios. En primer lugar, las condiciones físicas o materiales, que abarcan desde la ventilación y la iluminación hasta la limpieza y el orden. No es lo mismo trabajar en un hospital de Chiclayo con ambientes limpios y bien ventilados que hacerlo en un centro con ruido constante, malos olores y equipos deficientes, situación que Salvo (1996) ya advertía como altamente estresante para enfermeras y médicos.

Otro factor clave son los beneficios laborales y remunerativos. El sueldo, las prestaciones y las oportunidades de promoción no solo cumplen funciones prácticas —como satisfacer necesidades fisiológicas—, sino también simbólicas: estatus, reconocimiento y seguridad. Vroom (1964) señalaba que el dinero tiene valor en la medida en que permite obtener otros bienes como tranquilidad o prestigio. En la práctica, si las recompensas se perciben justas, aumenta la satisfacción; en cambio, cuando se consideran insuficientes, surgen tensiones que deterioran el entorno de trabajo.

Las políticas administrativas también influyen: normas claras, coherentes y aplicables que den seguridad y eviten favoritismos o injusticias. En Perú, por ejemplo, la forma en que el Ministerio de Salud gestiona sus lineamientos impacta directamente en cómo el personal percibe su trabajo. Lo mismo ocurre con la relación con la autoridad: un jefe cercano, empático y considerado puede marcar la diferencia. House y Desseley (1974) subrayaron que la conducta del líder es aceptada si los trabajadores la perciben como fuente de satisfacción inmediata o futura.

No menos importantes son las relaciones interpersonales. La confianza, la empatía y la comunicación efectiva fortalecen el trabajo en equipo. En un hospital, cuando enfermeras, médicos y técnicos logran coordinarse, los resultados se notan: menos errores, mayor cohesión y mejor atención al paciente. Un estilo de trabajo positivo, además, hace que el

personal vea su aporte como significativo, por pequeño que sea.

La realización personal también juega un papel esencial. Los empleados buscan trabajos que los reten, que les permitan usar sus habilidades y crecer profesionalmente. Esto incluye mantener principios éticos firmes, reconocer errores y ser auténticos en su desempeño. El desempeño de tareas, por su parte, está vinculado no solo con habilidades y conocimientos, sino también con la voluntad, el interés y la intención de hacer las cosas bien.

La satisfacción laboral tiene un impacto profundo. Trabajadores satisfechos suelen faltar menos, renuncian con menor frecuencia y, como muestran estudios recientes (Zito et al., 2021; Judge & Klinger, 2020), disfrutan de mejor salud física y psicológica. Esto se traduce en más productividad y estabilidad organizacional.

En el sector salud, el tema cobra aún más relevancia. Allí, la atención depende directamente de la disposición y motivación del personal. En el primer nivel de atención —como ocurre en los centros de la Red de Chiclayo—, la satisfacción laboral no solo influye en el rendimiento del trabajador, sino que repercute en la calidad del servicio brindado a la comunidad. Dicho en simple: profesionales satisfechos pueden impulsar reformas y mejorar la experiencia de los pacientes en todos los niveles de atención.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

La investigación se planteó dentro del enfoque cuantitativo, porque buscó analizar hechos concretos de la realidad, entendiéndolos como un sistema de variables que podían ser transformadas en indicadores medibles. Lo interesante de este tipo de diseño es que permite que los datos obtenidos sean tratados de manera objetiva, es decir, con la posibilidad de repetirlos y verificarlos. De hecho, al cuantificar los resultados se abre la puerta a generalizaciones que trascienden los contextos específicos, las circunstancias particulares e incluso los límites del tiempo, como ya lo señalaba Hernández-Sampieri et al. (2021) en su manual de referencia sobre metodología de la investigación.

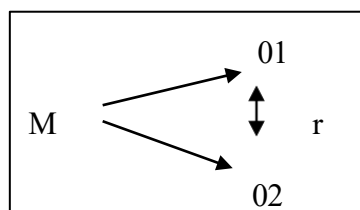
Para alcanzar este objetivo, se recurrió a la tabulación de la muestra, lo que permitió organizar los datos de forma clara y obtener resultados confiables que podían proyectarse hacia una población más amplia. En palabras simples: al sistematizar los números, se construyeron conclusiones sólidas que iban más allá de los casos estudiados directamente. El estudio también se definió como correlacional, pues su propósito fue identificar el grado de relación existente entre dos o más variables en un escenario específico. En términos prácticos, este tipo de diseño busca responder preguntas como: ¿qué tanto cambia una variable si otra se modifica? o ¿qué se puede predecir del comportamiento de un grupo al observar otros factores vinculados?. Por ejemplo, en una institución de salud podría interesar saber si la satisfacción laboral de las enfermeras está asociada con su nivel de motivación. En cambio, en una empresa privada se podría aplicar la misma lógica para observar la relación entre beneficios económicos y productividad (Creswell & Creswell, 2018).

Asimismo, se trató de un estudio prospectivo, porque los datos se registraron en el momento en que los hechos iban ocurriendo, no sobre sucesos pasados. Es decir, se evaluó la realidad tal como se estaba manifestando en la vida diaria del personal participante. Esta característica permite captar con mayor fidelidad las dinámicas actuales, algo especialmente relevante en contextos laborales cambiantes.

Finalmente, se clasificó como una investigación transversal, ya que se analizaron las variables en un corte único de tiempo. Dicho de otra manera, se recogieron los datos de todos los participantes en un mismo periodo, lo cual facilita tener una “fotografía instantánea” del fenómeno bajo estudio. Como explica Flick (2020), los estudios transversales son valiosos porque permiten identificar patrones y relaciones en un momento concreto, aunque, claro está, sin captar las variaciones que podrían surgir con el paso del tiempo.

En suma, la combinación de un enfoque cuantitativo, correlacional, prospectivo y transversal ofreció una metodología sólida, que permitió trabajar con datos medibles, establecer relaciones significativas y al mismo tiempo capturar la realidad en un momento específico con la intención de proyectar resultados hacia una población más amplia.

El diseño que se empleó para esta investigación fue el siguiente:



- M : muestra
- 01 : motivación del personal de salud
- 02 : satisfacción laboral del personal de salud
- r : relación entre los datos obtenidos de motivación y satisfacción laboral del personal de salud

3.2. Población y Muestra

La Población estuvo constituida por personal de salud que labora en puestos y centros de salud de la microred de José Leonardo Ortiz, pertenecientes a la Red de servicios de salud Chiclayo. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Microred	Establecimiento de Salud	N° de Trabajadores
José Leonardo Ortiz	• CS. José Leonardo Ortiz	94
	• CS. Paul Harris	62
	• CS. Atusparias	59
	• CS. Villa Hermosa	23
	• PS. Santa Ana	22
	• PS. Culpón	10
Total		270

Los criterios de inclusión que determinaron la muestra fueron: que los participantes se encuentren laborando en el cualquier establecimientos de salud de la microred José Leonardo Ortiz, ya sea en la modalidad de contrato o nombrado; que las autoridades de los establecimientos de salud colaboren con la

investigación brindando las respectivas facilidades; y que los participantes deseen participar y colaborar con la investigación de manera voluntaria. Y el criterio de exclusión fue que los participantes se encuentren ausentes en el momento de aplicación de los instrumentos de la investigación, por vacaciones o enfermedad.

Para asegurar uno de los requisitos fundamentales de la muestra, se adecuará mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{h^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

$$\begin{aligned} N &= 270 \\ Z &= 1,96 \text{ al } 95\% \text{ de confianza} \\ P &= 0.5 \\ Q &= 0.5 \\ H &= 0.05 \text{ error de muestreo} \end{aligned}$$

Aplicando, resulta lo siguiente:

$$n = \frac{(270) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (1103-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 158$$

La muestra se adecuó, quedando 158 participantes. El muestreo fue no probabilístico por conglomerados. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Participantes	Nº	C (n/N)	Cantidad final
• CS. José Leonardo Ortiz	94	0.6	56

• CS. Paul Harris	62	0.6	38
• CS. Atusparias	59	0.6	35
• CS. Villa Hermosa	23	0.6	15
• PS. Santa Ana	22	0.6	14
Total			158

3.3. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Recolección de Datos

Antes de iniciar con la recolección de datos, se pidió a los participantes que firmaran el consentimiento informado, un paso que, más allá de ser un requisito formal, funciona como un puente de comunicación entre investigador y sujeto de estudio. Este documento no solo refuerza la información verbal entregada previamente, sino que también asegura que la decisión del participante sea respetada como una manifestación de su autonomía moral, algo que hoy en día resulta indispensable cuando se habla de ética en investigación (Resnik, 2018).

Para la recolección de datos, se eligió como técnica principal la encuesta, ya que permite obtener información de un grupo socialmente relevante y luego, mediante un análisis cuantitativo, elaborar conclusiones sólidas que se ajusten a los datos recogidos. En otras palabras, se trata de preguntar para luego medir y, finalmente, interpretar. Es una técnica tan usada en ciencias sociales que, como señalan Bryman y Bell (2021), sigue siendo una de las más eficaces cuando se busca generalizar a partir de una muestra.

En este caso, la investigadora empleó instrumentos estandarizados y estructurados con el fin de medir las variables de manera uniforme. Se optó por el Cuestionario tipo test Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados como afirmaciones, frente a las cuales los participantes eligen una posición en una escala de cinco o siete puntos. Cada opción tiene un valor numérico que luego permite calcular una puntuación final, lo que convierte

las percepciones en datos comparables (Joshi et al., 2015).

Para evaluar la motivación laboral, se aplicó el “Test Likert de Motivación Laboral” conformado por 23 preguntas distribuidas en cinco dimensiones: variedad, identidad con la tarea, importancia, autonomía y retroalimentación. Las respuestas iban desde siempre (5 puntos) hasta nunca (1 punto). Al final, se establecieron tres rangos: nivel bajo (23-53 puntos), nivel medio (54-84) y nivel alto (85-115). Por ejemplo, si un trabajador respondía en su mayoría “casi siempre” en las preguntas sobre autonomía, es probable que terminara en el rango medio, lo cual habla de un compromiso parcial.

En cuanto a la satisfacción laboral, se utilizó un cuestionario más amplio, con 36 preguntas que abarcaban dimensiones como condiciones físicas, beneficios remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Aquí, la escala fue: totalmente de acuerdo (5 puntos) hasta totalmente en desacuerdo (1 punto). El puntaje total se clasificó en tres niveles: bajo (36-83), medio (84-131) y alto (132-180). Esto permitía, por ejemplo, identificar si la insatisfacción estaba más vinculada a factores materiales (como el espacio físico) o a aspectos relacionales (como la comunicación con los superiores).

La validez externa de ambos instrumentos se verificó mediante una prueba piloto aplicada a 20 participantes que no formaron parte de la muestra definitiva. Esto ayudó a comprobar la claridad de las preguntas y ajustar detalles antes de la aplicación final. En paralelo, la confiabilidad se aseguró con la prueba Alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna del cuestionario. Mientras más cercano a 1 sea el resultado, mayor la confiabilidad. En términos prácticos, un alfa superior a 0,75 ya se considera aceptable y garantiza que los ítems del cuestionario realmente apuntan hacia la misma dirección (Tavakol & Dennick, 2011).

Finalmente, los materiales empleados incluyeron no solo los cuestionarios y los consentimientos informados, sino también implementos básicos como útiles de escritorio, credenciales de identificación de los encuestadores y hasta refrigerios que se entregaron al concluir la participación. Este último detalle, aunque parezca menor, ayuda a generar un ambiente de confianza y gratitud, lo cual favorece la disposición de los encuestados y puede, incluso, mejorar la calidad de las respuestas.

3.4. Procesamiento de la Información

Una vez concluida la etapa de recolección de información, se pasó al procesamiento de los datos. Esto no fue simplemente acumular números, sino darles un orden lógico, presentarlos de una manera clara y comprensible y, sobre todo, transformarlos en resultados que pudieran hablar por sí mismos. La idea fue que cada variable mostrara con precisión el peso de su magnitud, algo que solo se logra cuando se construyen cuadros estadísticos y gráficos ilustrativos que concentran y sintetizan la información. En términos sencillos, se buscó que los datos “cuenten una historia”, algo que es fundamental en cualquier investigación aplicada. Para este proceso se recurrió al programa SPSS en su versión 22, un software que todavía hoy sigue siendo uno de los más utilizados en el ámbito académico y profesional (Pallant, 2020).

En el análisis de la relación entre las variables, se utilizó la prueba de Chi cuadrado, una herramienta estadística que permite comparar lo que realmente se observa con lo que se esperaba encontrar según la hipótesis nula. En la práctica, esta prueba calcula la probabilidad de que la discrepancia entre las frecuencias observadas y las esperadas sea producto del azar. Por ejemplo, si en un hospital se quisiera saber si existe relación entre la satisfacción laboral y la motivación de las enfermeras, el Chi cuadrado ayudaría a determinar si las diferencias halladas tienen sentido estadístico o si, en cambio, son meras

coincidencias. De hecho, como explican Agresti (2018) y Field (2017), la exactitud de esta prueba depende de que los valores esperados no sean demasiado pequeños y que las discrepancias no sean excesivamente marcadas.

Los resultados se organizaron y expusieron en tablas de una y doble entrada, mostrando tanto frecuencias absolutas como relativas, lo que permitió observar patrones y proporciones con mayor claridad. Así, dependiendo de los objetivos de la investigación, se podía ver no solo el número de respuestas, sino también la representación porcentual de cada categoría. En otras palabras, las tablas y gráficos se convirtieron en una especie de mapa que guiaba al lector a través de los hallazgos, resaltando los vínculos más significativos y ofreciendo un panorama comprensible de la relación entre las variables estudiadas.

3.5. Aspectos Éticos

Los principios éticos aplicados en la investigación fueron los siguientes:

El principio de respeto parte de una idea sencilla pero profundamente humana: las personas deben ser tratadas como agentes autónomos, capaces de tomar decisiones libres sobre su participación. Y, en el caso de quienes ven reducida su autonomía —ya sea por edad, enfermedad o alguna condición especial—, estos tienen el derecho a ser protegidos. Bajo esta premisa se elaboró un formato de consentimiento informado que se entregó a cada participante antes de la entrevista. No fue un mero papel para firmar, sino una herramienta que reconocía la capacidad de la persona para decidir, afirmando su libertad de aceptar o rechazar. Como señala Beauchamp y Childress (2019), el consentimiento informado es el núcleo del respeto a la autonomía en la ética de la investigación.

El principio de beneficencia significa actuar en beneficio de las personas, procurando maximizar lo positivo y reducir lo negativo. En la práctica, esto se tradujo en asegurar

que los participantes no fueran expuestos a riesgos ni daños, directos o indirectos. La investigación se planteó, más bien, como un espacio donde el conocimiento científico sirviera para generar un bien mayor, uno que no se limite a resultados técnicos sino que abarque la integridad de la persona en su totalidad. Por ejemplo, en un hospital, aplicar este principio implica no solo cuidar que los pacientes no sufran daños durante un ensayo clínico, sino también garantizar que los hallazgos contribuyan a mejorar la calidad de vida. De hecho, la beneficencia es un valor ético que, según Emanuel et al. (2021), sigue siendo un reto en sociedades donde los beneficios de la ciencia no siempre llegan a todos por igual.

Por último, el principio de justicia se centra en la equidad: que los beneficios y cargas de la investigación se distribuyan de manera justa. Esto significa tratar a las personas de manera igualitaria, evitando cualquier forma de explotación o sesgo, y aplicando procedimientos razonables que protejan tanto al investigador como al participante. En esta investigación, se garantizó un trato equitativo a cada persona involucrada, sin distinción de género, edad o condición social. En cambio, cuando estos principios no se cumplen, suelen aparecer prácticas desiguales que generan desconfianza en la ciencia, como ocurrió con estudios polémicos en el pasado, caso del Tuskegee Syphilis Study en EE.UU., que hoy se cita como un ejemplo de lo que nunca debe repetirse (Brandt, 1978; Rivera & Torres, 2022). En resumen, la justicia no es solo un concepto formal, sino una práctica diaria que asegura que el conocimiento se construya sin sacrificar la dignidad de los participantes.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La percepción de satisfacción en el ámbito laboral de los profesionales de la salud suele considerarse como un termómetro de la calidad en la administración del sistema sanitario. No es un asunto menor, ya que este factor está profundamente enlazado con la motivación que brinda la institución a sus trabajadores y, en consecuencia, con la manera en que repercute en la eficiencia, la eficacia y hasta en la productividad de los servicios médicos que se ofrecen a la población. En la práctica, si un médico en un centro de salud de Chiclayo se siente respaldado, con recursos y un ambiente de respeto, no solo trabaja mejor, también transmite confianza a los pacientes. En cambio, si percibe abandono, precariedad o indiferencia institucional, su desempeño, inevitablemente, se resiente, como lo han documentado estudios recientes en Perú y Latinoamérica (García & Álvarez, 2021; Ramos, 2022).

En ese marco, la investigación se apoyó en dos cuestionarios reconocidos: “Motivación Laboral” y “Satisfacción Laboral”, con el propósito de medir tanto el nivel alcanzado como la conexión existente entre ambas variables en los trabajadores de salud que se desempeñan en los establecimientos del MINSA ubicados en el distrito de José Leonardo Ortiz. La tarea no fue sencilla: la investigadora tomó la responsabilidad de contactar a 158 colaboradores que atienden en diferentes centros, entre ellos el CS. José Leonardo Ortiz, CS. Atusparias, CS. Villa Hermosa, CS. Paul Harris, así como en los puestos de salud de Santa Ana y Culpón. En la realidad, esto supuso recorrer espacios con dinámicas muy distintas: algunos con buena infraestructura y otros con carencias notorias, algo que, de hecho, condiciona también la forma en que los trabajadores perciben su ambiente laboral.

Luego de este trabajo que podríamos llamar casi de campo y resistencia, los investigadores lograron recolectar la información necesaria para procesarla y dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio. Los hallazgos no se presentan de manera aislada, sino mediante figuras y tablas que permiten visualizar con mayor claridad la relación entre motivación y satisfacción laboral. De acuerdo con la figura 1, el análisis se concentra en el objetivo general: determinar el nivel de motivación y su vínculo con la satisfacción laboral del personal que presta servicios en los establecimientos del Ministerio de Salud en José Leonardo Ortiz. Este punto resulta clave, porque no basta con saber si los trabajadores están satisfechos o no, lo verdaderamente revelador es entender hasta qué punto esa satisfacción se conecta con la motivación que la institución es capaz de ofrecer, como ya advertía Herzberg en su teoría de los factores higiénicos y motivacionales, y que investigaciones más actuales en el contexto peruano han revalorado (Salazar, 2020; Paredes & Loli, 2023).

Tabla 1: Relación entre el nivel de motivación y satisfacción del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017

RELACIÓN		SATISFACCION LABORAL			TOTAL
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
MOTIVACION LABORAL	Nivel bajo	43 27,2%	31 19,6%	0 0,0%	74 46,8%
	Nivel medio	7 4,4%	52 32,9%	12 7,6%	71 44,9%
	Nivel alto	0 0,0%	2 1,3%	11 7,0%	13 8,2%
TOTAL		50 31,6%	85 53,8%	23 14,6%	158 100,0%

Fuente: cuestionario tipo Lickert Adaptado Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham, y cuestionario tipo Lickert modificado de Sonia Palma Carrillo

En la tabla 1 se presentan los resultados obtenidos respecto a cómo se conectan la motivación y la satisfacción laboral. Se observa algo llamativo: un 27,2% de los trabajadores encuestados muestran niveles bajos tanto de motivación como de satisfacción en su trabajo; en cambio, un 32,9% se ubican en un nivel medio, mientras que apenas un 7,0% alcanzan un nivel alto en ambas dimensiones. Estos porcentajes, aunque fríos, reflejan realidades cotidianas; basta con conversar con personal de salud en un centro poblado de Chiclayo o Lambayeque para escuchar testimonios de cansancio y falta de reconocimiento, que luego se traducen en cifras estadísticas como estas.

Lo que dejan ver estos datos es una relación evidente entre las dos variables: cuando la motivación disminuye, también cae la satisfacción laboral; y de hecho, cuando la motivación aumenta, se eleva también el grado de satisfacción. Esta conclusión no sorprende demasiado si recordamos que la motivación actúa como un proceso psicológico complejo, relacionado con la fuerza que impulsa la conducta, la dirección que esta toma y la persistencia con la que se mantiene. Por ejemplo, un trabajador que recibe retroalimentación constante y justa tiende a mostrar más compromiso y permanencia en sus funciones. En contraste, uno que no recibe reconocimiento, aunque tenga estabilidad laboral, suele presentar una actitud distante.

En cuanto a la satisfacción laboral, se entiende como un conjunto de actitudes o predisposiciones que desarrolla una persona frente a su trabajo diario. Investigadores como Judge y Klinger (2021) han insistido en que no se trata solo de estar “contento”, sino de cómo las recompensas y logros laborales se ajustan a las expectativas personales. De hecho, la satisfacción termina siendo el reflejo del

cruce entre motivación, desempeño y la percepción que tiene cada individuo sobre si su esfuerzo es o no correspondido con una recompensa justa (Deci & Ryan, 2020).

Para analizar con mayor precisión este vínculo, se utilizó el coeficiente de correlación R de Pearson, una herramienta estadística ampliamente validada que permite medir el grado de asociación entre dos variables que se expresan en intervalos o razones, según lo describe Hernández-Sampieri et al. (2022) en su clásico manual de metodología de la investigación. La hipótesis planteada es de tipo correlacional, es decir, busca demostrar que existe una relación significativa entre motivación y satisfacción laboral, lo cual en este caso se examina a través de los resultados obtenidos en el personal de salud del distrito de José Leonardo Ortiz, con un enfoque que va más allá de lo numérico, porque también recoge la experiencia humana que hay detrás de cada porcentaje.

Medidas	Motivación laboral	Satisfacción laboral
Media=	1.61	1.83
Error estándar=	0.05	0.05
IC 95% límite inferior=	1.51	1.73
IC 95% límite superior=	3.02	3.44

- H0: No existe correlación entre la motivación y satisfacción laboral
- H1: Existe correlación entre la motivación y satisfacción laboral
- Nivel de significancia: $5\% = 0,05$

Correlaciones			
		Nivel de motivación laboral	Nivel de satisfacción laboral
Nivel de motivación laboral	Correlación de Pearson	1	,662**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	158	158
Nivel de satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,662**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	158	158
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

- Valor de P: 0,000
- R de pearson: 0,662 = 66,2%

Lectura del p-valor:

Con una probabilidad de 0,000% existe correlación entre la motivación y satisfacción laboral.

Interpretación:

Al realizar la prueba estadística de correlación de pearson, se observa la relación entre la motivación y satisfacción laboral ($p = 0,000 < 0.05$), es decir, se acepta la hipótesis nula y se afirma que ambas variables estudiadas son dependientes, pero la fuerza de relación no es buena, pues debe ser mayor de 80 para ser buena (66,2%). Por lo que no podemos decir de manera obligatoria que el personal de salud deberá estar motivado para sentirse satisfecho laboralmente.

A continuación, la tabla 2 está en relación al primer objetivo específico, sobre el nivel de motivación laboral del personal de salud que labora en José Leonardo Ortiz.

Tabla 2: nivel de motivación del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017

MOTIVACIÓN LABORAL	PARTICIPANTES
Nivel bajo	74 46,8%
Nivel medio	71 44,9%
Nivel alto	13 8,2%
TOTAL	158 100%

Fuente: cuestionario tipo Lickert Adaptado Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham.

La tabla 2 refleja los niveles de motivación en el trabajo de los encuestados, y el panorama, siendo honestos, no es alentador: el 46,8% muestra un nivel bajo, lo que en números concretos significa que 74 de 158 personas están desmotivadas. Muy cerca de ese porcentaje, un 44,9% se ubica en una motivación media, algo que evidencia un patrón repetitivo. Y, en contraste, apenas un 8,2% (es decir, 13 individuos) manifiestan un alto grado de motivación laboral. En términos simples, la mayoría no se siente entusiasmada con su trabajo, y eso se nota en la calidad de los servicios, algo que cualquiera que haya hecho una cola larga en un hospital público en Chiclayo o en Lima podría reconocer fácilmente.

Autores clásicos y actuales han tratado de conceptualizar qué significa motivación. Robbins y Judge (2019) la entienden como los procesos que afectan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo para alcanzar un objetivo. En cambio, Reeve (2022) la asocia con la energía y la dirección del comportamiento: la energía da fuerza a la acción, y la dirección le otorga un propósito claro. En la práctica cotidiana, por ejemplo, un médico que atiende 30 pacientes seguidos no solo necesita conocimientos clínicos, sino esa chispa de motivación que lo mantenga

firme y con un norte.

Si hablamos estrictamente de motivación laboral, se trata del grado en que una persona decide comprometerse y perseverar en las metas organizacionales (Chiavenato, 2020). Claro está, el rendimiento en un empleo no depende únicamente de las competencias técnicas; también intervienen factores psicológicos como el interés genuino, la intención de hacer bien las cosas o, simplemente, la voluntad de levantarse cada día y dar lo mejor de sí, incluso en condiciones adversas.

Campbell y Pritchard (2019) explican que el desempeño orientado a objetivos está determinado por fenómenos cognitivos (como entender la tarea o procesar información), motores (habilidades prácticas) y motivacionales (voluntad, interés o valoración personal). Es decir, no basta con saber hacer, hay que querer hacer. Y ahí radica uno de los mayores retos en las organizaciones públicas y privadas en el Perú.

La motivación en el trabajo, según Latham (2018), es un conjunto de fuerzas internas y externas que guían la conducta del empleado. Incluye elementos como la dirección del comportamiento (ejemplo: puntualidad, creatividad, compromiso), el nivel de esfuerzo (buscar la excelencia frente a la mediocridad), y la persistencia (no abandonar al primer obstáculo). En el terreno real, esto se traduce en empleados que no solo cumplen horarios, sino que aportan ideas y permanecen constantes frente a la presión.

Furnham (2021) sostiene que la gente trabaja por múltiples razones: por dinero, por actividad, por relaciones sociales, por organización del tiempo y por crecimiento personal. Y de hecho, casi todos los que hemos trabajado alguna vez en condiciones

precarias sabemos que, aunque el salario es crucial, también pesan las oportunidades de aprendizaje o el reconocimiento. Sin embargo, cuando no hay recursos ni condiciones mínimas, la motivación se desploma, algo evidente en la cambiante vida laboral del sector salud.

El hallazgo de que gran parte del personal de salud en el distrito de José Leonardo Ortiz (Lambayeque, Perú) presenta bajos niveles de motivación, coincide con la investigación de Carpio y Villalobos (2019). En su estudio, encontraron que los trabajadores mostraban altos niveles de motivación en lo interpersonal, una motivación media respecto al logro y trabajo en equipo, pero muy baja en temas de inducción, comunicación o capacitación. Lo curioso —y preocupante— es que la capacitación, que debería ser un motor para el desempeño, aparece como un factor débil.

En el primer nivel de atención de salud, este personal constituye la base de todo el sistema. Son ellos quienes reproducen o transforman la cultura organizacional, quienes enfrentan directamente a los usuarios y quienes, en última instancia, definen la calidad del servicio. De ahí que se les deba reconocer como los agentes centrales de cualquier proceso de cambio institucional. Pero ojo: para que puedan cumplir ese rol necesitan un ambiente adecuado, recursos materiales básicos y, sobre todo, sentirse valorados y respaldados, algo que muchas veces no sucede en los establecimientos públicos.

Desde esta mirada, comprender las raíces motivacionales del desempeño laboral es esencial. No basta con exigir resultados o métricas: el liderazgo organizacional debe nutrirse de habilidades que inspiren y motiven. En palabras de Deci y Ryan (2020), la motivación intrínseca florece cuando el trabajador siente autonomía,

competencia y relación. Y es precisamente esa combinación la que puede marcar la diferencia entre un servicio mediocre y uno de calidad.

En la siguiente tabla, se muestra lo nivel de motivación según dimensiones:

Tabla 3: nivel de motivación, según dimensiones, del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017

DIMENSIONES DE MOTIVACIÓN LABORAL	PARTICIPANTES		
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Variedad de la tarea	10 6%	89 57,4%	56 36,1%
Identidad con la tarea	7 4,5%	100 64,5%	48 31,0%
Importancia de las tareas	63 40,6%	67 43,2%	25 16,1%
Autonomía para la realización de tareas	4 2,6%	123 79,4%	28 18,1%
Retroalimentación sobre el desempeño	10 6,5%	135 87,1%	10 6,5%

Fuente: cuestionario tipo Lickert Adaptado Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham.

En la tabla 3 se muestran los siguientes resultados:

Cuando se revisa la dimensión motivacional vinculada a la variedad de la tarea, se observa que se ubica en un nivel intermedio, alcanzando un 57,4%. Algo parecido ocurre con la dimensión de identidad con la tarea, que llega a 64,5% y también se clasifica como nivel medio. En cambio, la importancia de la tarea muestra un resultado más bajo, apenas 43,2%, lo que sugiere que no siempre se percibe el impacto real del trabajo en la vida de los demás. Por otro lado, la autonomía para ejecutar las actividades sobresale con 79,4%, lo que refleja que las personas sienten cierto margen de decisión. De hecho, la retroalimentación sobre el desempeño obtiene todavía más presencia con 87,1%, lo que indica que existe un flujo constante de comentarios sobre lo que se hace bien o se debe mejorar.

Ahora, si se mira en detalle, el dato curioso es que la autonomía para la realización de tareas también concentra el puntaje más bajo con 2,6% en la categoría de importancia relativa, lo cual parece contradictorio, mientras que la variedad de la tarea alcanza el mayor nivel con 36,1%. Este tipo de oscilaciones no es raro en estudios motivacionales, donde la percepción cambia según cómo se mida.

Un trabajo anterior de Vásquez (2006), realizado en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, ya advertía algo similar. Allí, cerca del 48% de profesionales de enfermería reportaban un nivel medio de motivación, con mayor peso en las dimensiones de identidad y autonomía, mientras que aspectos como la retroalimentación, la importancia y la variedad quedaban en posiciones más bajas. En otras palabras, los resultados guardan bastante semejanza con lo que se observa ahora.

Asimismo, un estudio desarrollado por Marín y Placencia (2010) en una organización privada de salud en Lima encontró un nivel de motivación apenas regular, con un 49,3% en promedio. Ellos utilizaron la teoría de Herzberg, diferenciando entre factores higiénicos y motivacionales. En los primeros, los trabajadores se declaraban medianamente motivados (46,3%), destacando las buenas relaciones tanto con el jefe como con los compañeros. En contraste, los aspectos menos valorados eran el prestigio, el estatus y las políticas internas, lo que en el contexto peruano no sorprende mucho, ya que las estructuras organizacionales suelen ser muy rígidas. En los factores motivacionales, el promedio fue de 57,4%, resaltando el trabajo mismo como un estímulo y la responsabilidad como valor central. El aspecto más débil, otra vez, fue el desarrollo profesional, algo que se repite en diferentes instituciones y que autores como Robbins y Judge (2019) también han señalado en investigaciones recientes sobre comportamiento organizacional.

Por lo tanto, todo apunta a que en instituciones como el MINSA, el punto que más necesita fortalecerse es la importancia de la tarea. Y aquí no se trata solo de números o porcentajes: lo que está en juego es la percepción que los trabajadores tienen de su propio rol. Si un enfermero o un administrativo siente que su aporte es significativo para la comunidad, entonces el nivel de compromiso crece. Pero si se percibe que las tareas son rutinarias o que apenas tienen repercusión en el bienestar colectivo, la motivación se diluye. En el día a día, esto se traduce en personal que cumple con lo mínimo, sin convicción ni sentido de pertenencia, lo cual afecta el cumplimiento de metas institucionales.

A continuación, se analiza el nivel de satisfacción laboral del personal de salud en el MINSA en el distrito de José Leonardo Ortiz.

Tabla 4: nivel de satisfacción del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017

SATISFACCIÓN LABORAL	PARTICIPANTES
Nivel bajo	50 31,6%
Nivel medio	85 53,8%
Nivel alto	23 14,6%
TOTAL	158 100%

Fuente: cuestionario tipo Lickert modificado de Sonia Palma Carrillo

En la tabla 4 se observa con claridad cómo se distribuye el nivel de satisfacción laboral entre los participantes. El dato más llamativo es que el 53,8%, es decir, 85 de los 158 trabajadores, se ubican en un nivel medio, lo que en palabras simples significa que están medianamente satisfechos con lo que hacen día a día. En contraste, un 31,6% confiesa sentirse insatisfecho, lo cual no es un porcentaje menor, pues hablamos de casi un tercio de la muestra. De hecho, solo un grupo reducido, el 14,6% (23 personas), asegura tener un nivel alto de satisfacción, algo que en un contexto como el peruano, donde los problemas laborales son frecuentes,

resulta más una excepción que la regla.

Cuando se habla de satisfacción laboral, muchas veces se olvida que esta puede ser tanto un fin en sí mismo como un reflejo de otras necesidades. Para algunos trabajadores, sentirse satisfecho es sinónimo de mantener una actitud positiva dentro de la organización, como si la buena disposición ya fuese un objetivo cumplido. En cambio, para otros, la satisfacción responde a necesidades concretas: mejores salarios, condiciones dignas o reconocimiento, que pueden cumplirse o no. Aquí hay un punto crítico: en instituciones públicas en Lima, como hospitales o municipalidades, he visto casos donde los empleados trabajan con entusiasmo solo cuando perciben un cambio en las políticas internas, pero cuando todo sigue igual, la motivación decae rápido.

El valor de estudiar la satisfacción está en que permite a los directivos conocer los efectos reales de las normas, las políticas o los procedimientos internos sobre la gente que ejecuta el trabajo. Así pueden decidir si mantener, reforzar o eliminar esas prácticas. En un hospital del MINSA, por ejemplo, cuando se redujo la burocracia para tramitar descansos médicos, los trabajadores percibieron un alivio y esto impactó directamente en su disposición a atender con más paciencia a los pacientes. Es decir, la eliminación de focos de insatisfacción se traduce, aunque no siempre de inmediato, en un mejor rendimiento y en una actitud más positiva frente a la institución. En cambio, cuando se mantiene la insatisfacción, se abre paso a conflictos laborales o a un deterioro de las relaciones entre el personal y la dirección, algo que Robbins y Judge (2019) describen como “quiebres organizacionales” que terminan afectando incluso los objetivos institucionales.

Las explicaciones teóricas sobre la satisfacción laboral no son nuevas. Existen, básicamente, dos enfoques que todavía se siguen discutiendo en la literatura. El primero, muy cercano a la teoría de las expectativas de Vroom (1964), señala que la satisfacción depende de la diferencia entre lo que el trabajador espera recibir y lo que realmente obtiene. Si un profesional de salud en Puno espera un sueldo acorde a su carga laboral y no lo recibe, inevitablemente su satisfacción cae. El segundo enfoque, más relacionado con la teoría del intercambio social (Cropanzano & Mitchell, 2005), sostiene que la satisfacción se da cuando hay equilibrio entre lo que la persona entrega —esfuerzo, tiempo, conocimiento— y lo que percibe como

retribución. De hecho, investigaciones recientes en América Latina, como las de Chiavenato (2021), resaltan que la insatisfacción surge justamente cuando ese balance se rompe y el trabajador siente que da más de lo que recibe a cambio.

Finalmente, se muestran los resultados de satisfacción laboral según dimensiones

Tabla 5. Nivel de satisfacción, según dimensiones, del personal que labora en los establecimientos del MINSA en José Leonardo Ortiz. 2017.

DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL	PARTICIPANTES		
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Condiciones física y/o confort	66 42,6%	58 37,4%	31 20%
Beneficios laborales y/o remunerativo	52 33,5%	85 54,8%	18 11,6%
Políticas administrativas	58 37,4%	90 58,1%	7 4,5%
Relaciones sociales	20 12,9%	113 72,9%	22 14,2%
Desarrollo personal	10 6,5%	135 87,1%	10 6,5%
Desempeño de tareas	41 26,5%	74 47,7%	40 25,8%
Relación con la autoridad	60 38,7%	75 48,4%	20 12,9%

Fuente: cuestionario tipo Lickert modificado de Sonia Palma Carrillo

En la tabla 5 se muestran los siguientes resultados:

Al observar los resultados, se nota que la dimensión de condiciones físicas o de confort se encuentra en un nivel bajo, con apenas un 42,6%, lo que en términos cotidianos significa que los trabajadores sienten que su ambiente laboral no es el más adecuado. En cambio, cuando se habla de los beneficios laborales y remunerativos, el nivel ya se eleva a un rango medio con 54,8%, algo que refleja que, aunque no están plenamente satisfechos con su sueldo o con lo que reciben, tampoco se sienten totalmente inconformes. En la misma línea, las políticas administrativas alcanzan un nivel medio de 58,1%, lo que sugiere que las normas y directrices de la organización no generan una

insatisfacción masiva, aunque tampoco despiertan entusiasmo.

Más arriba aparecen las relaciones sociales, que llegan a un 72,9% en nivel medio, y aquí no sorprende demasiado: en muchos centros de salud de Lima o Arequipa, los equipos funcionan casi como una familia, porque las jornadas largas obligan a tejer lazos de apoyo. Lo más llamativo, sin embargo, es que el desarrollo personal se ubica en 87,1%, también dentro de un nivel medio, lo que en teoría sería positivo, pero al profundizar se encuentra la contradicción de que esta misma dimensión tiene el puntaje más bajo en motivación (6,5%). De hecho, la que alcanza el nivel más alto en motivación es el desempeño de tareas, con 25,8%, aunque su porcentaje global en satisfacción apenas llega al 47,7%. Es como esas encuestas donde las cifras parecen moverse en direcciones opuestas y uno se queda con más preguntas que respuestas.

En un estudio desarrollado por Marín y Placencia (2010), en una organización privada de salud de Lima, se halló que la satisfacción laboral general se ubicaba en un nivel medio, con un 56,6% de trabajadores “medianamente satisfechos”. Allí, el aspecto más fuerte fue la relación personal, mientras que los puntos más débiles fueron la presión laboral, la variedad de tareas y la distensión en el trabajo, que básicamente reflejan problemas comunes en empresas de salud: cargas excesivas, rutinas repetitivas y poco espacio para el descanso.

Por su parte, Palma (1999) analizó distintas dimensiones vinculadas a la satisfacción laboral, incluyendo condiciones físicas, beneficios remunerativos, desarrollo personal y desempeño de tareas, entre otros. En el Departamento de Ginecología y Obstetricia, encontró un nivel de satisfacción regular de 78,75%, pero lo interesante es cómo se distribuyen los extremos: el personal reportó alta insatisfacción en condiciones físicas y materiales (63,75%), mientras que la mayor satisfacción estuvo asociada al desarrollo personal (42,5%). Aquí hay una especie de paradoja: aunque las condiciones materiales

dejan mucho que desear, la percepción de crecimiento personal hace que la experiencia laboral sea tolerable. En un hospital regional de Cusco, por ejemplo, he visto médicos jóvenes que, pese a trabajar con infraestructura deficiente, valoran la posibilidad de aprender en la práctica y eso compensa en parte las carencias físicas.

Este último punto conecta con lo planteado por Brito Challa (2002), especialista en relaciones humanas, quien define el desarrollo personal como una experiencia de interacción tanto individual como grupal que permite optimizar habilidades de comunicación, fortalecer relaciones interpersonales y mejorar la toma de decisiones. Dicho de otro modo, no se trata solo de crecer en conocimientos técnicos, sino de volverse más humano y más consciente de la importancia de convivir con los demás.

Por eso se suele decir que lo ideal es que el trabajador sea un ser íntegro y equilibrado emocionalmente. Si alguien logra ese estado, entonces no solo alcanza bienestar personal, sino que además se convierte en un profesional más creativo, responsable y comprometido con su entorno laboral. De hecho, estudios recientes en gestión del talento humano, como el de Chiavenato (2021) y Robbins & Judge (2019), confirman que cuando el desarrollo personal se alinea con el entorno de trabajo, se dispara la motivación intrínseca y con ello la productividad.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Queda claro que la motivación y la satisfacción laboral están estrechamente relacionadas. Sin embargo, los resultados no son tan alentadores como uno quisiera. Por ejemplo, el 27,2% de los participantes mostraron niveles bajos de motivación y satisfacción, mientras que un 32,9% se ubicó en un nivel intermedio. Solo un 7,6% alcanzó un nivel alto, lo cual resulta preocupante, porque evidencia que muy pocas personas realmente disfrutan y se sienten plenas en su trabajo.

La prueba estadística de correlación de Pearson confirmó esta relación ($p=0,000 < 0,05$), lo que significa que no es casualidad: motivación y satisfacción laboral van de la mano. Dicho de otro modo, cuando una decae, la otra también se ve afectada.

Si miramos de cerca la motivación laboral, los números son todavía más duros. Casi la mitad de los encuestados (46,8%, es decir 74 de 158 personas) están desmotivados. Esto no es un dato menor: hablamos de trabajadores que, probablemente, empiezan su jornada sin entusiasmo, lo que puede impactar directamente en su desempeño. Otro 44,9% se encuentra en un nivel medio, y apenas un 8,2% (13 personas) declararon sentirse realmente motivados en sus labores. Llama la atención que la dimensión con peor resultado fue la autonomía en la realización de tareas, con solo un 2,6%. En contraste, la variedad en las tareas fue lo que más motivación generó (36,1%). Es decir, a la gente le motiva cambiar de actividad, pero se siente limitada cuando no tiene margen de decisión. En cuanto a la satisfacción laboral, la situación tampoco es ideal. La mayoría (53,8%, o 85 personas) se ubica en un nivel medio, mientras que un 31,6% está directamente insatisfecho. Lo preocupante es que únicamente un 14,6% (23 personas) manifestó sentirse altamente satisfecho con su trabajo. Aquí también aparecen matices interesantes: el desarrollo personal fue la dimensión con menor satisfacción (6,5%), lo cual refleja que

los trabajadores sienten que no están creciendo ni aprendiendo lo suficiente. En cambio, el desempeño de tareas alcanzó el puntaje más alto (25,8%), lo que muestra que, al menos, encuentran cierto sentido en lo que hacen a diario.

5.2. RECOMENDACIONES

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, vale la pena invitarla a seguir impulsando con fuerza la investigación científica a través de las tesis en todas sus modalidades de estudio. No hay que olvidar que este sigue siendo uno de los caminos más sólidos para formar profesionales realmente competitivos en el mundo laboral. Y no se trata solo de acumular títulos, sino de generar propuestas y soluciones reales frente a los problemas que surgen en la práctica profesional. En un contexto donde la ciencia avanza tan rápido, dejar de investigar sería casi como retroceder.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en general, le toca también detenerse a reflexionar sobre los resultados de esta investigación. No basta con publicar o archivar un trabajo: hace falta asumirlo como parte de su responsabilidad universitaria. Este tipo de investigaciones deberían servir como un recordatorio y un estímulo para seguir mejorando. Al final, todo esto se conecta con un objetivo mayor: contribuir a que la educación superior en el Perú sea de calidad y esté a la altura de lo que nuestra sociedad necesita.

A los profesionales de la salud, un llamado especial: que no dejen de realizar estudios de tipo cuantitativo. Puede sonar técnico, pero lo cierto es que este enfoque permite obtener resultados más objetivos y, sobre todo, más generalizables. Esto es clave porque los hallazgos no solo benefician a quienes participan en la investigación, sino también a los propios investigadores y a la comunidad en general. En un hospital público de Chiclayo o en un centro de salud rural de Cajamarca, por ejemplo, contar con datos confiables

puede marcar la diferencia en la toma de decisiones.

Finalmente, a los investigadores en general, recordarles la importancia de seguir adelante con sus trabajos, pero siempre bajo los principios básicos de la Bioética Personalista. Aquí hablamos de valores tan esenciales como el respeto por la vida humana, la dignidad, la libertad, la responsabilidad y la sociabilidad. No son simples palabras bonitas: son pilares que dan sentido al quehacer científico. De hecho, el reconocer la condición de la persona como fundamento real y ontológico debería ser el faro que guíe cualquier proceso de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Medrano, Daniel y Serrano , Yanis. La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.E.H. Asesores Integrales de Salud, C.A. Valencia : Universidad de Carabobo, 2003.
2. Talento fundamental, comprometiendo al talento en tiempos de crisis. Villanueva, Abac. 2010, Vanguardia laboral, págs. 6-9.
3. Di Liscia, M, Huerta, A y Gutiérrez, L. El estrés asistencial en los servicios de salud. El estrés asistencial en los servicios de Salud. [En línea] 2000. www.rosario.gov.ar/sitio/salud/revista-invweb/vol3nº1y2-indicesp.htm. .
4. Bonadeo, M, y otros. Evaluación del grado de satisfacción del personal médico en un hospital de pediatría. [En línea] 2005. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0325-00752005000600005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1668-3501.
5. Vásquez, S. Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima : s.n., 2007.
6. Erazo, Y y Herrera, F. Nivel de motivación y su relación con la satisfacción del ejercicio profesional de las enfermeras en la provincia del Carchi en el periodo febrero - agosto del 2014. Carchi : s.n., 2014. Tesis.
7. Simon, G. Nivel de satisfacción laboral del personal de salud del Samco Carlos Pellegrini. 2012. Tesis.
8. García, M, Luján, M y Martínez, M. Satisfacción laboral del personal de salud. Mexico : s.n., 2007. Tesis.
9. Peiró, J y Prieto, F. Tratado de psicología del trabajo: la actividad laboral en su trabajo. Madrid : Síntesis psicológica, 2007.

10. Zavala, Omar. Motivación y satisfacción laboral en el cetro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas. México : Instituto Politécnico Nacional, 2014.
11. How to motivate your problem people. Nicholson, N. 2003, Harward Bussines Review, págs. 57-65.
12. Enríquez, Patricia. Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visió de México. México : Universidad de Montemorelos, 2014.
13. Petri, H y Govern, J. Motivación: teoría, investigación y aplicaciones. México : International Thomson Editores, 2006.
14. Whittaker. 1991.
15. Robbins, S y Judge, T. Comportamiento organizacional. Mexico : Pearson Educación, 2009.
16. Review: Work motivation of nurses: A literature. Krist, T, Pirkko, R y Tarja, S. 2011, International Journal of Nursing Studies, págs. 246-257.
17. Furnham, A. Psicología organizacional: el comportamiento de los individuos en las organizaciones. México : Oxford University Press México, 2011.
18. Reeve, J. Motivación y emoción. México : McGraw Hill, 2010.
19. Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México : McGraw-Hill, 2011.
20. Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation. Katariina, S, Pertti, M y Jukka, V. s.l. : Journal of Vocational Behavior, 2012, Journal of Vocational Behavior, págs. 67-75.
21. Cavalcante, J. Programa de Doctorat Qualitat y Processos de Inovació Educativa. Bahía : s.n., 2004. Tesis doctoral.

22. Robbins, S. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. 6ta. México : Prentice May Hispanoamericana, 2003.
23. Werther, W. Administración de personal y recursos humanos. 5ta. México : Mc. Graw Hill, 2000.
24. Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Maía Del Pilar. Metodología de la investigación. 5ta ed. México : Ed. Mac Graw Hill, 2014.
25. Quipas, M. Técnicas de recolección de datos e instrumentos de medición. [En línea] s/f.
file:///D:/ESTADISTICA/RECOLECCIÓN%20DE%20DATOS/Técnicas%20de%20recolección%20de%20datos.pdf.
26. Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Maía Del Pilar. Metodología de la investigación. Quinta. México : Ed. Mac Graw Hill, 2014.
27. Peiro, Prieto. Tratado de psicología del trabajo. Madrid : Sintesis Psicología, 2007.
28. The Impact of Work Content, Working Conditions, Career Growth on Employee Motivation, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business . Khan, Riaz y Rashid. 7, 2011, Vol. 3.
29. Quezada, Nel. Metodología de la investigación. Estadística aplicada a la investigación. [ed.] MACRO. Primera. Lima : MACRO, 2010.
30. Polit, D y Hungler, B. Investigación científica en ciencias de la salud. Sexta. Madrid : Mc. Graw Hill interamericana, 2000.
31. Work motivation of nurses. Kristi, T, Pirkko, R y Tarja, S. 2, s.l. : International Journal of Nursing Studies, 2011, Vol. 48.

ANEXOS

Anexo 1:



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO ESCUELA DE POSTGRADO



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por la presente:

Yo,, responsable del servicio de Farmacia del puesto/centro de Salud de.....acepto participar de forma voluntaria en la investigación titulada: **“Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del personal que labora en los establecimientos del ministerio de salud En José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2017”**, realizado por la QF. Clara Liliana Montalvo Fernández; estando de acuerdo con la utilización de los datos para los fines de la investigación.

Declaro que se me informó de los siguientes aspectos:

1. Nuestra participación será voluntaria y que concordamos con la utilización de datos de nuestro cuestionario para fines de la investigación.
2. Las informaciones obtenidas serán tratadas bajo absoluto secreto, anonimato y fielmente cuantificadas por la investigadora.
3. La investigadora estará disponible para cualquier aclaración que sea necesario respecto al asunto abordado.
4. La información brindada será utilizada sólo para fines de trabajo científico.
5. Tendrá el derecho de retirar el consentimiento para su participación cuando lo desee.

Confianto plenamente que todo lo expresado en esta encuesta será de estricta confidencialidad entre encuestado y los investigadores.

Chiclayo,.....dedel 2017

Entrevistador

Entrevistado

Anexo 2:



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO ESCUELA DE POSTGRADO



CUESTIONARIO SOCIO-DEMOGRÁFICO Y LABORAL

I. OBJETIVO

La aplicación de este instrumento permite determinar el perfil socio-demográfico y laboral del personal que labora en los establecimientos del ministerio de salud en José Leonardo Ortiz.

II. INSTRUCCIONES

Marcar con aspa “X” y/o completar los datos requeridos en las siguientes interrogantes.

III. DATOS GENERALES

3.1. *Fecha de la entrevista* : D_____/M_____/A_____

3.2. *Resultado de la entrevista* :

- Entrevista completa ☐
- Entrevista incompleta ☐
- Rechazo ☐
- Ausente ☐

3.3. *Sexo* :

- Femenino ☐
- Masculino ☐

3.4. *Grupo etario* :

- Menos de 30 años ☐
- De 30 a 39 años ☐
- De 40 a 49 años ☐
- De 50 años a más ☐

3.5. *Categoría profesional*

- Bachiller ☐
- Licenciado ☐
- Especialista ☐
- Magister ☐
- Doctor ☐

3.6. *Años de experiencia laboral*

- Menor a 10 años ☐
- Mayor a 10 años ☐

3.7. *Área de trabajo* : _____

3.8. *Profesional / técnico*: _____

Anexo 3:



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO ESCUELA DE POSTGRADO



TEST DE LIKERT DE MOTIVACIÓN LABORAL EN SALUD

I. OBJETIVO

Estimado(a): el presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo determinar el nivel de motivación del personal que labora en los establecimientos del ministerio de salud en José Leonardo Ortiz.

II. INSTRUCCIONES

Después de leer atentamente, por favor, marque con aspa “x” la mejor opción de respuesta, que represente su opinión acerca de la representación de los contenidos.

III. DATOS ESPECÍFICOS

ENUNCIADOS	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
1. Yo tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo.					
2. Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades.					
3. Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.					
4. Lo que realizo afecta el bienestar de los pacientes de muchas maneras importantes.					
5. Mi jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando.					
6. El trabajo por sí mismo me provee la información cuan bien lo estoy realizando.					
7. Realizo contribuciones insignificantes al servicio o resultado final.					
8. Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo.					
9. Tengo muy poca libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo.					
10. El solo hecho de realizar mi trabajo me da la					

oportunidad de deducir cuan bien lo estoy realizando.					
11. El trabajo es bastante simple y repetitivo.					
12. Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuan bien estoy realizando mi trabajo.					
13. Lo que realizo es de mínimas consecuencias para los pacientes.					
14. Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes.					
15. Los supervisores nos hacen saber cuan bien ellos piensan que lo estoy haciendo.					
16. Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante el turno.					
17. Mi trabajo no me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.					
18. La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.					
19. Mi trabajo me provee pequeños indicios acerca si estoy desarrollándolo en forma adecuada.					
20. Mi trabajo no es muy importante para la sobrevivencia de la institución.					
21. Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor.					
22. Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier función que empiece.					
23. Los pacientes se ven afectados por el trabajo que realizo.					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4:



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO ESCUELA DE POSTGRADO



TEST DE LIKERT DE SATISFACCIÓN LABORAL EN SALUD

I. OBJETIVO

Estimado(a): el presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo determinar la satisfacción del personal que labora en los establecimientos del ministerio de salud en José Leonardo Ortiz.

II. INSTRUCCIONES

Después de leer atentamente, por favor, marque con aspa “x” la mejor opción de respuesta, que represente su opinión acerca de la representación de los contenidos.

III. DATOS ESPECÍFICOS

ENUNCIADOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6. El jefe(a) es comprensivo(a).					
7. Me siento mal con lo que gano.					
8. Siento que doy más de lo recibo de la institución.					
9. Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.					

12. Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo.					
13. El ambiente donde trabajo es confortable (ventilación, iluminación, etc.)					
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17. Me disgusta mi horario.					
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20. Llevarme bien con mi jefe(a) beneficia la calidad del trabajo.					
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26. Mi trabajo me aburre.					
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28. En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.					
29. Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.					
30. Me gusta el trabajo que realizo.					
31. No me siento a gusto con el jefe(a).					
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias (materiales y/o inmuebles)					
33. El esfuerzo de trabajar más horas reglamentarias, no es reconocido					
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35. Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36. Mi jefe(a) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

