



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA  
SALUD**

**TEMA:**

**El rol de la motivación en el clima organizacional en las instituciones de  
salud.**

**AUTOR:**

**Loaiza Vivanco Lorena Estefanía**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Médico Lorena Estefanía Loaiza Vivanco**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

**REVISORA**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.**

**Guayaquil, a los 11 días del mes de mayo del año 2024.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Lorena Estefanía Loaiza Vivanco**

### **DECLARAMOS QUE:**

El ensayo **El Rol de la Motivación en el Clima Organizacional en las instituciones de salud** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del ensayo del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de mayo del año 2024**

**AUTOR:**

**Lorena Estefanía Loaiza Vivanco**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Lorena Estefanía Loaiza Vivanco**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Ensayo** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: **El Rol de la Motivación en el Clima Organizacional en las instituciones de salud**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de mayo del año 2024**

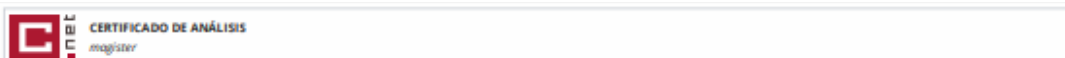
**AUTOR:**

**Lorena Estefanía Loaiza Vivanco**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**REPORTE URKUND**



## Ensayo - Alvarez y Loaiza

**3%** Similitudes  
**3%** Texto entre comillas  
 < 3% similitudes entre comillas  
**4%** Idioma no reconocido

Nombre del documento: Ensayo - Alvarez y Loaiza.docx  
 ID del documento: 9fe6ac8867c2351920592a78fb3749369561b0ub  
 Tamaño del documento original: 119,22 kB

Depositante: Ángel Aurelio Castro Peñarreta  
 Fecha de depósito: 2/9/2023  
 Tipo de carga: interface  
 fecha de fin de análisis: 2/9/2023

Número de palabras: 7613  
 Número de caracteres: 52.625

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/20.500.13067/12601/8/amientos%20Prado,%20Orner%20Anthon...">repositorio.autonoma.edu.pe</a> a nuevas similares	7%		Palabras idénticas: 7% (544 palabras)
2	<a href="#">Guerrero_Sandra_Tesis Metodológico revisada 3.docx</a>   Guerrero_Sandra... El documento proviene de mi grupo 34 fuentes similares	7%		Palabras idénticas: 7% (521 palabras)
3	<a href="http://localhost:8080/revista/bitstream/33171/6515/3/T-UCSG-POS-MGSS-306.pdf.txt">localhost</a>   Evaluación de la calidad de los servicios de salud del Subcentro de Sal... http://localhost:8080/revista/bitstream/33171/6515/3/T-UCSG-POS-MGSS-306.pdf.txt 32 fuentes similares	5%		Palabras idénticas: 5% (426 palabras)
4	<a href="http://www.scielo.cl/pdf/rlbtac/v31n1/0718-0764-rlbtac-31-01-141.pdf">www.scielo.cl</a> http://www.scielo.cl/pdf/rlbtac/v31n1/0718-0764-rlbtac-31-01-141.pdf 7 fuentes similares	5%		Palabras idénticas: 5% (404 palabras)
5	<a href="http://localhost:8080/revista/bitstream/33171/3185/3/T-UCSG-POS-MGSS-192.pdf.txt">localhost</a>   Análisis de la gestión administrativa financiera y su relación con la cali... http://localhost:8080/revista/bitstream/33171/3185/3/T-UCSG-POS-MGSS-192.pdf.txt 29 fuentes similares	5%		Palabras idénticas: 5% (412 palabras)

## **AGRADECIMIENTO**

**Como Autores de este ensayo, queremos expresar nuestro sincero y cálido agradecimiento a nuestros familiares y por su puesto a nuestros maestros, que, sin duda han puesto sus mejores esfuerzos para la feliz culminación de nuestra primera maestría.**

**Un agradecimiento especial a mis padres y esposo Luis Andrés por su incondicional apoyo.**



**Lorena Estefanía Loiza Vivanco**

## DEDICATORIA

**Dedicamos con mucho cariño este trabajo que hemos realizado con esfuerzo y constante dedicación a nuestros familiares quienes nos han acompañado en este transitar.**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lorena', with a large, sweeping horizontal stroke above the letters.

**Lorena Estefanía Loaiza Vivanco**

## Introducción

La efectividad y la eficiencia del personal de salud muchas veces está influenciado por diversos factores y, uno de los factores más importantes para el funcionamiento, desarrollo e impacto positivo en las instituciones de la salud es la motivación. Así mismo, se conoce que el clima organizacional se compone de diversos factores tanto físicos como conductuales y actitudinales, los cuales llegan a ser un aspecto importante para el desarrollo de los sistemas de salud (Del Estal & Melian, 2021). Por otro lado, la necesidad de conseguir un clima organizacional saludable es cada vez más importante ya que los trabajadores perciben el ambiente de manera positiva o negativa lo cual va a influir sobre su comportamiento y desempeño en las instituciones de salud (Ritz et al., 2016).

En este ensayo se intenta evidenciar con base amplia de bibliografía, la falta de motivación a nivel laboral que existe actualmente en nuestro país. Situaciones como altas tasas de desempleo (Banco Mundial, 2022), obligan a que muchas veces el trabajador acepte ciertas condiciones laborales que probablemente no resulten las más adecuadas, entre ellas: nulo o poco reconocimiento, salarios bajos, menoscabo en la autonomía, falta de acceso igualitario a la tecnología que mejore la comunicación, e incluso tensión laboral pueden ser algunos factores que afectan directamente el clima organizacional en las instituciones de salud.

Actualmente existe poca evidencia científica sobre la influencia que tiene la motivación en un ambiente laboral saludable, existe literatura donde se demuestra el rol de la motivación en los trabajadores de salud, el cual influye de manera positiva, generando que el trabajador de salud aumente el rendimiento individual, el compromiso, la buena actitud y la satisfacción laboral (Munyewende et al., 2014 citado por Fajardo et al., 2020).

Por lo tanto, desde un enfoque de la gerencia de salud, resulta importante responder al objetivo principal de la investigación que es analizar la relación existente entre la motivación laboral y el clima organizacional en las instituciones de salud, siendo estas dos variables muy importantes, ya que la motivación juega un rol muy importante en el clima organizacional



saludable y de esta manera poder aplicar a la vida diaria de las instituciones de salud. El presente estudio se estructura en tres secciones. La primera sección tiene que ver con la teoría y conceptos de motivación y clima organizacional, la segunda sección abarca amplio despliegue sobre algunos factores como motivación en el sector salud, clima organizacional en el sector salud, y su relación entre ambas, finalmente, la tercera sección aborda algunas implicaciones prácticas, así como las conclusiones de la investigación.

### **Definición de motivación**

Actualmente toda organización busca que todos sus colaboradores se encuentren comprometidos y motivados con la labor que ejecutan puesto que son ellos los que realizan cotidianamente una serie de acciones, de modo que esta permita alcanzar sus objetivos y en definitiva pueda alcanzar su misión. Así mismo, “cuando una persona se encuentra motivada, se orienta hacia la meta, persiste y sobrepasa las dificultades que limitan su camino hacia el logro de dicha meta” (Pérez, 2014 citado por Puma & Estrada 2020).

De acuerdo con Marín et al., (2016, citado por Rivera et al, 2018) define a la motivación laboral como “la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales”. Así mismo, la motivación puede ser definida como “el proceso de planificación y realización de una serie de actividades y comportamientos dirigidos a la obtención de un objetivo que nos sirva para satisfacer un motivo inicial” (Porrás & Duran, 2018).

La motivación laboral, además es definida por Zemichael et al., (2016) como “el grado de voluntad de una persona para lograr un objetivo individual que sea consistente con el de la organización y las razones que subyacen al comportamiento que puede ser intrínseco o extrínseco”. Por las definiciones anteriores se puede concluir que una persona motivada es una persona que realizará de mejor forma su trabajo y es por ello por lo que hay que apostar a tener colaboradores motivados en nuestras organizaciones tanto públicas como privada (Barrios et al, 2019). La motivación laboral es el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. (Peña y Villón, 2018).

Según Fischman (2014) la motivación laboral está conformada por dos tipos de motivadores. Primero, el motivador intrínseco que corresponde a estímulos que nacen de la misma persona, para realizar actividades o lograr alguna meta, sin necesidad de recibir algún estímulo externo.

Entonces los motivadores intrínsecos parten por voluntad propia desde el interior de las personas, en otras palabras, las personas no reciben ningún estímulo externo para ser motivadas, ya sea para realizar alguna acción o relacionado a algún objetivo.

Segundo, los motivadores extrínsecos o estímulos externos que no son propios de las personas los cuales influyen en las acciones de las personas, asimismo afectan a la motivación de manera positiva o negativa.

En ese sentido, la motivación de las personas puede ser afectadas por estímulos que no nacen de la persona en sí, sino de fuerzas exteriores que según su naturaleza podrían influir de buena o mala manera en la motivación de la persona, ocasionando que esta realice ciertas acciones o conductas.

Hellriegel y Slocum (2009 citado por Barrientos, 2020) refieren la importancia de la motivación laboral: “Dado que los motivos de los empleados influyen en su productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de la organización” (p. 33).

Así mismo, Huilcapi et al., (2017) mencionan los beneficios que las organizaciones tienen al tener a su capital humano motivado:

- Mayor compromiso con la empresa, que genera mayor implicación por parte del empleado.

- Mejora el rendimiento laboral ya que los trabajadores al sentirse bien con la organización tienden a realizar sus tareas con eficiencia y eficacia, generando mayores beneficios para la empresa.

- Menores inconvenientes para la empresa, menos accidentes laborales, asistencia puntual del personal, mejores relaciones interpersonales, disminuyen los niveles de estrés; esto conlleva a evitar o disminuir pérdidas económicas para la organización.

- Incrementa los niveles de competitividad empresarial, debido a que el personal se siente bien, a gusto en su trabajo y preparado frente al cambio.

- Menos fugas de capital intelectual, ya que al sentirse bien en su área de trabajo y motivados en su empleo, tienden a quedarse, aunque otras les ofrezcan mejores condiciones.

Por otra parte, Griffin (2011) menciona que Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores aplicando un estudio a contadores e ingenieros, para encontrar que era lo que hacía a una persona motivada y satisfecha, así como qué la hacía desmotivada e insatisfecha. A partir de aquellas encuestas se encontró que había dos dimensiones: una que iba desde la satisfacción a la no satisfacción, y otra que iba desde la insatisfacción a la no insatisfacción.

Y que en cada una de las dimensiones había ciertos factores los cuales influían directamente en la satisfacción y motivación de la persona. Además, se denominaron factores de la motivación porque influyen en la satisfacción de las personas y además están relacionados con el contenido del trabajo. Asimismo, se infiere que los factores higiénicos producen insatisfacción y que están relacionados con el entorno laboral.

Griffin (2011) menciona que la teoría de Herzberg está compuesta por los siguientes factores:

Los factores motivacionales, estos están relacionados a las perspectivas que tiene la personas hacia su puesto de trabajo y su contenido. Estos también pueden ser considerados factores intrínsecos ya que algunos de sus factores son el reconocimiento, autonomía y los logros.

Así mismo, los factores higiénicos, estos factores son considerados factores externos debido a que son externos al trabajo, por ejemplo, los salarios, incentivos monetarios, relaciones amicales, entre otros.

Existen varios mecanismos empleados por las organizaciones para motivar a los colaboradores, desde los incentivos económicos hasta el reconocimiento público e inclusive a través de espacios de participación en la toma de decisiones en la empresa, lastimosamente en muchos casos los colaboradores de bajo niveles jerárquicos no suelen tener la posibilidad de participar en la toma decisiones, lo que finalmente los desmotiva (Cardona et al., 2018).

### *Definición de clima organizacional*

Desde tiempo remoto el hombre se ha visto en la necesidad de conformar e integrar grupos para conseguir objetivos y metas comunes, puesto que el ser humano está en permanente interacción con su semejantes relacionándose y adaptándose a diversas situaciones y ambientes tanto naturales como organizacionales, los cuales influyen en las actitudes, motivaciones, comunicación, liderazgo y toma de decisiones necesarios en el desarrollo tanto individual como grupal en las organizaciones, en tal sentido el estudio del ambiente laboral denominado clima organizacional favorece el nivel de ejecución de las actividades laborales (Pacheco et al. 2020).

El clima organizacional, actualmente es de mucho interés para todas las empresas, negocios, microempresas, esto es debido a su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y por su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros (Iglesias et al, 2020).

Méndez (2006 citado por García, 2009) define el clima organizacional como el “resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p.46)

El clima organizacional, es un constructo que, con base a la literatura, se caracteriza por su multidimensionalidad (Bustamante, Lapo y Grandón, 2016; Litwin & Stringer, 1968), al representar propiedades de una organización que son descritas por las experiencias percibidas y compartidas de sus trabajadores, las cuales son creadas a partir de las interacciones personales (Muñoz et al. 2006). De acuerdo con García, Moro y Medina (2010), este constructo refiere al conjunto de características perdurables y medibles de una organización que la definen y distinguen de otras. Entre las principales dimensiones características que se han identificado de esta variable, se pueden mencionar, a manera de ejemplo, la autonomía, la cohesión, la confianza, el apoyo, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento, la equidad, los estándares de trabajo, la innovación, la estructura formal, la identidad, entre otras.

El clima organizacional tiene su fundamentación en el estado emocional de cada trabajador, y cómo cada uno de ellos actúan ante situaciones propias de la organización, como la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, entre otros; así como interacciones como la estructura organizacional, tecnología, liderazgo, toma de decisiones, recursos, entre otros (Ameri, 2020). Así también, se considera un ambiente agradable o desagradable, favorable o desfavorable que está inmerso en la organización, teniendo en cuenta su cultura, compromiso, emprendimiento, innovación satisfacción entre otros (Sánchez, 2019).

En este sentido, el clima laboral se presenta como un agente mediador entre la empresa y los trabajadores. Al respecto, Brunet (2011), define el clima organizacional, como el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la misma. Además, el clima organizacional refleja, aptitudes y creencias de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima.

Lapo & Bustamante (2018) señalan que el clima organizacional se encuentra constituido por diversos factores los cuales inciden directamente en el desarrollo de comportamientos sociales, así mismo afectan los elementos mediadores de las actitudes laborales; del mismo modo Cortés & Leal (2019) consideran que el clima organizacional es concebido como la mezcla en la cual se conjugan diversos factores interrelacionados, que afectan la percepción o interpretación de los colaboradores, frente a las labores o roles que los mismo desempeñan en las organizaciones. Las perspectivas del concepto propuestas anteriormente permiten observar que esencia, el clima organizacional está compuesto por diversos elementos, ya sean rasgos o factores (elementos característicos o diferenciales), los cuales son percibidos subjetivamente por lo colaboradores. Por tal motivo, Dimitriades (2007 citado por Brito et al., 2020) menciona que “las empresas deben velar por garantizar el mejor clima organizacional, ya que repercute en la forma como los empleados perciben la organización y se comprometen con ella”.

Anitha (2014), propuso un modelo, que demuestra como los empleados comprometidos, se convierten en ejemplo de motivación para los otros empleados; el modelo se compone de siete factores: bienestar en el lugar de trabajo, políticas de la organización, compensación, formación y desarrollo profesional, relaciones interpersonales, liderazgo y clima o ambiente de trabajo. Así mismo, las organizaciones que fomentan un adecuado clima o ambiente de trabajo se preocupan por las necesidades, emociones de sus colaboradores y por lo tanto buscan crear espacios de retroalimentación positiva.

### **Relación entre motivación y clima organizacional**

Se menciona que el clima organizacional incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio, en la motivación. Así mismo, la motivación influye directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia (Toro, 1996, pág. 27-35).

Definiéndolo de otra forma, el clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción y el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no lo hace como un agente causal directo, sino más bien como una realidad ambiental del entorno laboral que facilita o restringe (Bakker, 2008)

Del mismo modo, Cárdenas (2017) expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.

De otra parte, Colquitt, Lepine & Noe (2000) afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

En cuanto a los tipos de motivación estos se originan en el lugar o sitio que impulsa con fuerza al individuo. Puede existir motivación intrínseca o extrínseca.

Cuando nos referimos a **motivación intrínseca**: podemos indicar que se refiere a un comportamiento que surge por un deseo propio o interno de la persona. Dicho de otra manera, la motivación intrínseca proviene de uno mismo, siendo totalmente independiente de compensaciones, reconocimiento o elogio, este principio nace en la teoría de la autodeterminación.

Mas allá de representar algo propio de un solo individuo también representa un importante aporte al trabajo en equipo sobre todo a nivel de servicios de la salud, involucra encaminar actividades hacia el planteamiento de una misma meta. Mientras que, cuando hablamos de **motivación extrínseca**: nos referiremos a aquel conjunto de conductas que responden únicamente a reconocimientos externos, recompensas o en su defecto, lo contrario: llamados de atención o sanciones, en este apartado ya no se obedece a deseos propios o internos, requiere como tal una fuerza externa que inspire la motivación en el trabajador sanitario (Alarcón, 2020).

No está por demás anotar que la motivación en cada uno de quienes conforman un equipo sanitario difiere, en un grupo pueden coexistir motivaciones tanto extrínsecas o intrínsecas por parte del gerente en servicios de la salud que se encuentre a cargo, con base clara en la identificación de patrones de conducta o necesidades propias de cada uno de los integrantes de dicho equipo. Todo dependerá de cómo los gerentes en los servicios de la salud lideren y dirijan el equipo sanitario con el fin de crear y mantener un sano clima laboral y organizacional con factores que influyan positivamente sobre el ambiente interno.

Tabla 1:

Diferencias y ejemplos de los distintos tipos de motivación que pueden aplicarse en equipos de atención en salud.

	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca
Diferencias	Encontrar motivación y satisfacción en uno mismo.	Factores lejanos a los internos motivan desde fuera al trabajador en servicios de salud.
Ejemplos	Aceptar desafíos, mantener la curiosidad.	Evitar punitivas, buscar reconocimientos o recompensas, incentivos o méritos.

Afortunadamente se tienen a disposición varias herramientas que pueden utilizarse como factores motivacionales en los equipos de atención en salud (Alarcón, 2020).

Tabla 2:

Ejemplos de motivación que pueden aplicarse en equipos de atención en salud.

<b>Factores intrínsecos</b>	<b>Factores Extrínsecos</b>
Curiosidad	Incentivos
Resolución de problemas	Castigos
Desafíos	Dinero
Reconocimientos	Elogios
Sentido de pertenencia	Competencia

Otro de los objetivos principales de la motivación interna es disminuir el riesgo de mantener un equipo insatisfecho (Scott, 2022), evitar la inconformidad, a la larga estos dos estados generarán un impacto negativo y extenuación en el equipo sanitario en quienes ya, tienden postpandemia a sentirse extenuados o consumidos. Cada miembro de un equipo de atención en salud representa un conjunto diferente de emociones, pensamientos, cultura, nivel de educación, entonces será tarea del gerente adecuar una estrategia de motivación específica para cada persona o área. Estas estrategias se debe incluir motivación intrínseca como extrínseca, de ser posible se sugiere utilizar primero los factores de motivación intrínseca ya anotados previamente. Varios estudios sostienen la teoría de que la motivación extrínseca aplicada de inicio podría desmejorar la aplicación de la motivación intrínseca, ya que podría perder valor y afectar la propia motivación de los integrantes del equipo de atención en salud.

Por el contrario, otra teoría sostiene que la aplicación de motivación extrínseca puede fomentar la motivación intrínseca. En consenso, se deberá individualizar la motivación siempre manteniendo una mezcla de factores internos y externos conjuntamente: una de las estrategias (Pacheco, 2020) más utilizadas en el ámbito de la salud es animar el propósito y motivación intrínseca y a su vez aplicar incentivos externos como refuerzo positivo.

Existen varias técnicas para empoderar y motivar los miembros de un equipo de atención en salud, de esta manera promoveremos que desarrollen a su vez, habilidades nuevas: apoyo gerencial (Del Estal-García, 2020) desde permitir la autonomía en los miembros del equipo (esto



permitirá la resolución de complicaciones de forma no dependiente de las decisiones y soluciones habituales del gerente), promover el trabajo en equipo (permite realzar y empoderar el trabajo en equipo en empleados sanitarios), reconocimiento del trabajo (consiste en una técnica de motivación extrínseca que puede llegar a desarrollar nuevas habilidades en el equipo a través de la celebración de un buen trabajo o reconocimientos frecuentes), desafíos (trazar caminos hacia soluciones autónomas en decisiones de trabajo en el área de la salud e incluso enseñar a delegar actividades que permite asumir retos y descubrir habilidades nuevas) indirectamente esta última técnica guía la capacidad de adaptación y evolución en nuevos escenarios y cómo este influencia sobre el desarrollo a nivel laboral del empleado (Parashakti, 2019), tal y como sucedió en la pandemia COVID 19 (Weller, 2020) donde todos como equipo de salud descubrimos que pudimos adaptar nuestro sistema de salud y ámbito sanitario al surgimiento de un nuevo ambiente laboral bajo estrés, muchas veces carestía de insumos, personal o equipos médicos (Organización Panamericana de la Salud., 2020). Precisamente esta adaptación y evolución en equipo ha permitido que salgamos victorioso tras este evento histórico para los sistemas de salud a nivel mundial.

A continuación, se apuntará la relación existente entre las diferentes estrategias motivacionales anotadas sobre el clima organizacional dentro de una institución de salud (Ancarani, 2018), como se ha mencionado previamente el clima organizacional incluye toda aquella sensación o personalidad del ambiente interno de una organización de salud, éste tiene una influencia directo en el comportamiento de cada uno de los colaboradores, a su vez se trata de una relación bidireccional en la que la motivación desencadena un saludable clima organizacional (Martínez Cortés, 2019) pero a su vez un sano clima organizacional despierta gran motivación en el personal de salud a la hora de desarrollar sus capacidades en cuanto a la atención de salud de los pacientes. Hay que recordar además que según Likert las fuerzas motivacionales se incluyen dentro de las dimensiones que miden el clima organizacional en una institución que brinda servicios de salud. Es por esto, que es necesario que estas se encuentren en óptimas condiciones desde el interior, donde exista satisfacción de su personal, de manera que impacte en la productividad de las organizaciones (March-Cerda et al, 2015).

### **Clima organizacional en el personal de salud**

Uno de los objetivos más importantes en las instituciones y sistemas de salud sin duda es la satisfacción del usuario paciente que a este nivel representa otro tipo de objetivos como es obtener salud o mejora de sus padecimientos, este es el resultado final de un estudio detallado del clima organizacional de cada institución prestadora de servicios de salud, constituye una estratégica herramienta que evalúa de manera continua la calidad de vida laboral, la calidad de servicios médicos prestados a la población atendida (Dietrichon, 2020).

A nivel de instituciones de salud, y sin mayor diferencia respecto de otras organizaciones no sanitarias, el clima organizacional, que tiene sus orígenes en el estudio de la sociología, demuestra el resultado de una cohorte de distintos subclimas donde se incluyen todo tipo de talentos de los sujetos que se desempeñan e influyen directamente sobre su medio laboral que oferta servicios de salud, este apartado (clima laboral) tiene una dinámica y enérgica influencia sobre los empleados del sector de la salud en cuanto a su desempeño, compromiso, relaciones interpersonales con directores y gerentes, así como subordinados.

Un clima organizacional conveniente permitirá obtener desde dentro de la institución sanitaria, un servicio de calidad, así como satisfacción en quien brinda el servicio como, en quien lo recibe (pacientes), este representa uno de los factores más importantes en la calidad de atención, así como en el ejercicio profesional de los empleados de la salud. Es el reflejo de una correcta gerencia y de una positiva influencia dentro de un establecimiento de salud. Todas estas estrategias tomadas por los gerentes de las instituciones proveedoras de servicios de atención médica a nivel interno aportan además a disminuir las intenciones de abandono laboral por un equipo de salud satisfecho evitando así la rotación laboral que a nivel de salud y sin la adecuada programación podría generar grandes perjuicios.

Actualmente, los creadores de este ensayo han determinado éste como, el mejor momento en cuanto a tiempo, para detenerse a analizar el clima organizacional en la esfera de la salud, esto en virtud de que como personal sanitario terminamos de afrontar la experiencia de vivir una pandemia mundial, situación que puso a prueba la capacidad logística tanto de las instituciones

como del personal y por qué no mencionar acertadamente que también el clima laboral, el desempeño laboral se pusieron en total experimento. El hacer un análisis retrospectivo de este hecho histórico permitirá asegurar la calidad de servicios sanitarios en los tiempos próximos (Dietrichon, 2020).

Partiendo desde el punto del área de la salud, el personal a diario enfrenta mayor dificultad en su trabajo, no tener un adecuado control y manejo de este entorno genera con mayor facilidad (a diferencia de otros ambientes laborales) complicaciones mayores como burn out, falla en la comunicación médico/enfermera – paciente que podría desencadenar desenlaces fatales (errores diagnósticos, errores terapéuticos, falla en indicaciones a cumplir, mal apego al tratamiento, recaídas de las patologías de base, etc.). Al contrario, manejar a nivel gerencial un buen clima organizacional permite facilitar el trabajo al empleado (sin exceptuar que requiera capacidad), mejora la comunicación entre pares, permite la participación y autónoma en la toma de decisiones médicas, mejora la relación médico paciente (usuario), entre otros (Alarcón, 2020).

Un evidente beneficio de mantener y promover un sano clima organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud es obtener y conducir al equipo a la innovación, siempre y cuando se otorgue apertura y ejecución controlada de las ideas o propuesta innovadoras resultantes. Además, esto acerca a pasos agigantados a la institución a el logro y cumplimiento de metas planteados por entes rectores de la salud.

Lo antes mencionado no indica más que recordar que el elemento humano es el recurso más importante a nivel de una institución de salud. A nivel de un hospital, por ejemplo, un adecuado clima organizacional se registra como un módulo integral en la provisión de servicios de salud y atención médica de calidad. Acordarnos siempre que nuestro trabajo como personal sanitario siempre estará bajo control o auditoría incluso dentro de un cerco de tiempo, por lo que nuestro rendimiento profesional debe estar a la altura de la comparación con altos estándares establecidos por otros entes de control sanitario (Jia, 2021).

Todos estos objetivos requieren que quienes se encuentran como gerentes o administradores de los hospitales o instituciones prestadores de servicios de salud deban siempre

promover un ambiente que aprecie el valor de los profesionales, que desarrolle estrategias que permitan empoderar a su personal para fortalecer la cultura de cambio dentro del equipo sanitario, que el paciente se mantenga informado, conozca y tenga una percepción de seguridad al encontrarse en manos de personal calificado, capacitado y competente, que perciba durante su interacción en el lugar de atención que gozan de un clima organizacional saludable con actitudes desde el humanismo, la calidez y el afecto.

Esto no podrá percibirse de no gozar de un buen clima organizacional en el personal sanitario. Motivar siempre a trabajar desde el conocimiento y la ciencia en este apartado. Teniendo como base distintas fuentes de información que analizan el tema del clima organizacional en el personal de salud, se muestra que tener conocimiento del mismo, dentro de las entidades prestadoras de servicios de salud, permite tener al alcance un suministro bibliográfico que permite retroalimentar constantemente los procesos que controlan y analizan los comportamientos internos institucionales, esto a su vez aporta una base científica y práctica vivencial de cambios a nivel de estructura organizacional, que se han planificado con base en las conductas y actitudes de cada uno de quienes conforma el equipo sanitario (Alarcón, 2020).

En virtud de este contexto, vale la pena resaltar la importancia que comprueba que el clima organizacional influye de forma directa en el comportamiento de cada uno de los miembros del equipo de atención en salud, mismos que se apegan a cada una de las realidades laborales y condicionan el rendimiento y los grados de motivación laboral en cada uno de los profesionales involucrados en el sector de la salud. Se puede concluir anotando que el ambiente o clima organizacional juega un papel muy importante en el comportamiento de los trabajadores y a su vez de niveles superiores o gerenciales, esto con base a que abarca un conjunto de fines, reglas objetivas, valores, creencias, ideologías tanto a nivel de individuo como de grupo, teniendo como finalidad cerrar brechas de satisfacción entre los usuarios de servicios de salud, la institución y su equipo colaborador (Fajardo, 2020).

### **Motivación en el personal de salud**

La motivación a nivel de los servicios de salud representa un factor emocional de gran importancia dentro del clima organizacional interno y sobre el desarrollo de una institución que brinda servicios de salud, sin duda su importancia radica en el hecho de que la conducta humana debe ser considerada como prioridad en el ambiente laboral en el que se desempeña. La motivación por parte de los gerentes ayuda a preparar de mejor manera a los trabajadores, a desarrollar sus capacidades al máximo, así como permite ponerlas a disposición de la institución y sus principales “clientes” que son los usuarios de los servicios de salud.

Mantener al personal de salud motivado les invitará a realizar sus actividades sin tener que estas representar esfuerzos adicionales, por el contrario, la cotidianidad de sus labores bajo una motivación adecuada dará como resultado brindar ocupación, representar su lugar de trabajo como un sitio que brinde refugio y distracción. Lejos de sentir frustración, una correcta motivación permite mantener en el trabajador sanitario una adecuada autoestima y satisfacción propia.

El reconocimiento a su desarrollo diario de actividades deberá ser tanto de manera profesional como social. La intención sería obtener más motivación y reconocimiento incluso estando en un área ajena al hogar, esto sin duda, demuestra afecto y desarrolla en el ambiente laboral gran nivel de autoestima. Es importante determinar a su vez, cuales podrían resultar como factores que puedan generar desmotivación o insatisfacción en el ámbito laboral: entre los cuales se pueden anotar malas prestaciones en salario (Jia, 2021) y jerarquización laboral errónea, poca reciprocidad entre el gerente en servicios de salud y el empleado sanitario, falta de retribuciones salariales o económicas a las distintas labores encomendadas, así como se demuestra en un estudio de motivación laboral: en donde se evidencia que esta variable (motivación) es totalmente independiente del área laboral. Lo que significa que la desmotivación del personal de salud puede ser percibida a cualquier nivel jerárquico.

Autor	Título	Tipo de documento	Método
Espitia et al.	Clima Organizacional en una institución prestadora de salud de Montería Córdoba.	Artículo descriptivo	Estudio descriptivo de corte transversal
Martínez Cortes et al.	Clima Organizacional: estudio de caso en un centro de salud de primer nivel de atención Morelos Mexico	Estudio de caso	Estudio descriptivo transversal
Noboa	Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud	Artículo descriptivo	Estudio descriptivo transversal
Sanchez Jacas	Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos	Artículo descriptivo	Estudio observacional
Almeida da fonseca Pires	La motivación por afiliación es la más frecuente en las Asistentes Generales y conocen sus funciones.	Tesis doctorado	Cuantitativo
Miranda Reyes	Relación entre motivación con el desempeño laboral en trabajadores del departamento de Gineco Obstetricias en el Hospital Belén – Trujillo 2017.	Artículo descriptivo	Revisión sistemática
Ancarani et al.	Linking Organizational Climate to Work Engagement: A study in the healthcare sector.	Artículo de revisión	Estudio analítico
Del Estal-García	Motivación por el servicio público de los profesionales de los centros de atención primaria: ¿qué es más importante el entorno o el apoyo directivo?	Estudio observacional	Estudio cuantitativo
Fajardo Aguilar	Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica	Revisión sistemática	Estudio cualitativo
Pacheco	Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud.	Artículo descriptivo	Método descriptivo
Rivera Porras	Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.	Estudio cuantitativo	Descriptivo cuantitativo.
Weldegebriel z.	Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia	Análisis sistemático	Estudio observacional
Mahmut Kilic	The effect of the hospital working environment on the work limitation of the employees in Turkey: a multivariable analysis.	Análisis multicéntrico	Análisis transversal
Porras-Balvin	Asociación entre el clima organizacional y motivación de enfermeras en un hospital de la Policía Nacional del Perú.	Estudio descriptivo	Estudio cuantitativo
Ortiz-Campillo et al.	Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud: un estudio correlacional.	Estudio descriptivo	Estudio correlacional
Villoria Escobar et al.	Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud	Análisis descriptivo	Estudio cuali-cuantitativo.
Dan Luo et al.	A qualitative study of what motivates and enables climate-engaged physicians in Canada to engage in health-care sustainability, advocacy, and action.	Artículo de revisión.	Estudio cualitativo descriptivo.
Dhyan Parashkti et al.	The influence of work environment and competence on Motivation and its impact on employee performance in health sector.	Artículo de revisión.	Estudio cualitativo/cuantitativo.
Sudarno et al.	Effect of Compensation, Motivation and Organizational Climate on Employee Satisfaction: Study on PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. In Gedangan-Sidoarjo	Artículo descriptivo	Estudio cuantitativo
Mutonyi et al.	Organizational Climate and creative performance in the public sector.	Artículo descriptivo.	Estudio descriptivo cualitativo.

## **Implicaciones Prácticas**

Los autores luego de haber revisado confiable bibliografía sobre los temas que han sido motivo de análisis en este ensayo, pueden anotar que, en Ecuador, ya se han venido intentando realizar varias implicaciones practicas sobre clima organizacional, por ejemplo, sobre sistemas efectivos de comunicación (Subsecretaría de Gobierno Electrónico, 2020). Sin embargo, serviría mucho mejorar las estrategias de ésta, por ejemplo, una herramienta implementada y que ya se usa en nuestro sistema de salud pública, es el método de comunicación Quipux, este consiste en un software que permite gestionar correspondencia dentro de la institución, fuera de ella e incluso la pone en contacto con otras instituciones públicas. Sin duda esto ha mejorado notablemente la comunicación, manteniendo la información al alcance de todos. Hay que recordar que, la comunicación permite el conocimiento de todos del avance de procesos a nivel sanitario evitando confusión que genere desmotivación y altere el clima organizacional. Como autores de este ensayo lo que se intenta es, fomentar en los altos mandos gerenciales de los servicios de salud el correcto y oportuno uso de tecnología, esta deberá ser adaptada a grande y menor escala según sea la necesidad de la institución prestadora de los servicios de la salud. La mejora en la comunicación y el uso adecuado de la tecnología permite el registro del flujo, control, una mejor organización de los procesos y documentos, permite además, y sin menos importancia la trazabilidad de los procesos de salud, tomando el ejemplo antes mencionado, los usuarios también podrían acceder a estas plataformas en línea para conocer información sanitaria real y actualizadas de su propio entorno, pues lo que se ha tenido hasta ahora ha sido referencia de información externa al entorno propio del usuario o paciente (Subsecretaría de Gobierno Electrónico, 2020).

Por otra parte, en vías de intentar dar solución a la problemática planteada en cuanto a la poca motivación en trabajadores del sector salud, una las mejores y principales prácticas en el ambiente sanitario serían: considerar a la persona o empleado sanitario como el factor más relevante del universo empresarial de los servicios de salud, sin esta premisa trabajar en motivación a nivel gerencial resultaría muy difícil. Las nuevas tendencias indican, que lograr abordar esta premisa entonces incluye: robustecer las fuerza motivacionales: asegurar un puesto de trabajo, introducir nuevos cambios a nivel social, permitir el acceso de reglas claras (que no se ajusten

según conveniencia o que se “adapten” en forma abrupta), estructuras organizacionales lineales con la jerarquía estrictamente necesaria, generar y mantener políticas de flexibilidad y que estas siempre resulten conciliadoras, promover siempre la mejora laboral o crecimiento del recurso humano a través de ascensos con base en méritos y experiencia, promover el uso de recompensas ya sea en tiempo o remuneración, entre otras (Zaresani, 2021).

## **Conclusiones**

La motivación laboral, es el grado de voluntad de una persona para lograr un objetivo individual que sea consistente con el de la organización y las razones que subyacen al comportamiento que puede ser intrínseco o extrínseco (Zemichael et al., 2016). Así mismo, la motivación laboral es considerada como “la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales” (Marín et al., 2016 citado por Rivera et al, 2018). Actualmente, existe varios mecanismos empleados por las organizaciones para motivar a los colaboradores, desde los incentivos económicos hasta el reconocimiento público e inclusive a través de espacios de participación en la toma de decisiones en la empresa, lastimosamente en muchos casos los colaboradores de bajo niveles jerárquicos no suelen tener la posibilidad de participar en la toma decisiones, lo que finalmente los desmotiva (Cardona et al., 2018).

Por otra parte, El clima organizacional tiene su fundamentación en el estado emocional de cada trabajador, y cómo cada uno de ellos actúan ante situaciones propias de la organización, como la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, entre otros; así como interacciones como la estructura organizacional, tecnología, liderazgo, toma de decisiones, recursos, entre otros (Ameri, 2020). Así también, se considera un ambiente agradable o desagradable, favorable o desfavorable que está inmerso en la organización, teniendo en cuenta su cultura, compromiso, emprendimiento, innovación satisfacción entre otros (Sánchez, 2019).

En virtud de este contexto, vale la pena resaltar la importancia que comprueba que el clima organizacional influye de forma directa en el comportamiento de cada uno de los miembros del equipo de atención en salud, mismos que se apegan a cada una de las realidades laborales y condicionan el rendimiento y los grados de motivación laboral en cada uno de los profesionales involucrados en el sector de la salud. Se puede concluir anotando que el ambiente o clima



organizacional juega un papel muy importante en el comportamiento de los trabajadores y a su vez de niveles superiores o gerenciales, esto con base a que abarca un conjunto de fines, reglas objetivas, valores, creencias, ideologías tanto a nivel de individuo como de grupo, teniendo como finalidad cerrar brechas de satisfacción entre los usuarios de servicios de salud, la institución y su equipo colaborador.

## BIBLIOGRAFÍA

Alarcón Henríquez, N. (2020). *Job satisfaction and motivation in obstetric professionals of a Chilean hospital*. Puerto Montt: Medwave. [10.5867/medwave.2020.04.7900](https://doi.org/10.5867/medwave.2020.04.7900)

Ameri, N., Yovera, S., Ayala, A. Maza, R., & Vásquez, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21- 29. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Ancarani, A. (2018). Linking Organizational Climate to Work. *International Journal of Public Administration*, 12. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412046>

Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.

Bakker, A. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 14. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Banco Mundial. (2022). Databank. *Databank*, 23.

Barrientos, O. (2020). Motivación Laboral y Clima Organizacional en los Trabajadores de la Empresa Corporación Estratégica Chilca. Tesis de Grado. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1260>

Barrios J. Contreras, N. Mendieta, Range, Y. Frassati, G. (2019). Motivación Laboral y Trabajo en Equipo en Sector Público de Panamá. *Conducta Científica*. <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/conductacientifica/article/view/104/123>

- Brito, C. Pitre, R. Cardona, D. (2020) Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*. 31(1). 141-148. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. [http://www.sancristoballibros.com/libro/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones\\_48366](http://www.sancristoballibros.com/libro/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones_48366).
- Bustamante, M.; Lapo, M. & Grandón, M. (2016). *Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad*, Chile. *Rev. Gerenc. Polit. Salud*, Bogotá, 15(30), 126-141. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-70272016000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272016000100010)
- Cárdenas, N. (2017). Clima organizacional y motivación del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos 7B del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins. *Tesis de Grado*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/24325>
- Cardona, D. Villarreal, J. Brito, C. La Gestión y Dirección del Talento Humano desde el Análisis sobre Clima Organizacional y sus Dimensiones. Un estudio de caso. *Revista Dialnet*. 9(1).154-176. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832764>
- Colquitt, J. Le Pine, J. Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *J Appl Psychol*. 85(5). 678-707. DOI: [10.1037/0021-9010.85.5.678](https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678)
- Cortés, D. Leal, S. (2019). Propuesta Pedagógica para el Mejoramiento del Clima Organizacional. *Revista Encuentros*. 17(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6860603.pdf>.

- Del Estal-García, M. (2020). Motivación por el servicio público de los profesionales de atención primaria: ¿Qué es más importante el entorno o el apoyo directivo? *Elsevier*, 8. DOI: [10.1016/j.aprim.2021.101995](https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.101995)
- Dietrichon, J. (2020). Patient choice, entry, and the quality of primary care: Evidence from Swedish reforms. *Wiley Online Library*, 15. DOI: [10.1002/hec.4015](https://doi.org/10.1002/hec.4015)
- Fajardo, G., Almache, V., Olaya, Heidi (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica Uisrael*, 7(1) <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°. Como incrementarla en la vida y en la empresa*. (1era Ed.). Editorial Planeta. <https://www.planetadelibros.com.pe/libro-motivacion-360/294583>.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuaderno de administración. 42(1). 43-61.
- García, A., Moro, M. y Medina, M. (2010), Evaluación y dimensiones que definen el clima y satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. (10ma. Ed.). Cengage Learning Editores, S.A. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion\\_ricky\\_w\\_griffin\\_decima\\_edicion](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_ricky_w_griffin_decima_edicion).
- Huilcapi, M. Castro, G. Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*. 3(2). 311-333. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>

- Iglesias, A., Torres, J. Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa  
Organizational climate studies: integrative review. *Medisur*. 18(6).  
<http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>
- Jia, L. (2021). Payment methods for healthcare providers working in outpatient healthcare settings.  
*Cochrane Library*, 80. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD011865.pub2>
- Lapo. M. Bustamante, M. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes  
Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas  
Ecuador. *Información Tecnológica*. 29(5). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500245>
- March-Cerdà JC, Danet A, García-Romera I. (2015) Clima emocional y liderazgo en los equipos  
sanitarios de Andalucía. *Revista Index de Enfermería*. 2015. 24 (1).  
<http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/ibc>
- Martínez Cortés, E. (2019). Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud de primer  
nivel en Morelos México. *Horizonte Sanitario*, 10.  
<https://doi.org/10.19136/hs.a18n3.3197>.
- Muñoz, E.; Coll, J.M.; Torrent, M. y Linares, L. (2006). Influencia del clima laboral en la  
satisfacción de los profesionales sanitarios. *Aten Primaria*, 37(4), 209-214.
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). LA ADAPTACIÓN DEL PRIMER NIVEL DE  
ATENCIÓN EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVI-19. *OPS*, 6.  
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/52223>
- Pacheco, M. Rojas, Claudia. Niebles, William. Hernández, Hugo. Duran, S. (2020) Estrategias  
motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista  
Espacios*. 41(29). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p30.pdf>.

- Parashakti, R. (2019). The Influence of Work Environment and competence on motivation and its impact on employee performance in health sector. *Atlantis Press*, 9. [10.2991/aebmr.k.200410.040](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.040)
- Peña, H. Villón, S. (2018) Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*. 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Porras, A. Durand, J. (2018). Asociación entre clima organizacional y motivación de enfermeras en un hospital de la Policía Nacional del Perú. *Revista de Enfermería Herediana*. 11(1):18-26. DOI: <https://doi.org/10.20453/renh.v11i1.3521>
- Puma, M., Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*. 27(3). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7643637.pdf>.
- Ritz, A., Brewer G. A. and Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. In *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.
- Rivera, D. Hernández, J. Forgiony, J. Bonilla, N. Rozo, A. (2018). Impacto de la Motivación Laboral en el Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en los Funcionarios del Sector Salud. *Revista Espacios* 39(16), 17 <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168>.
- Scott, A. (2022). Motivation and competition in health care. *Health Economics*, 18. <https://doi.org/10.1002/hec.4533>
- Subsecretaría de Gobierno Electrónico. (2020). *Sistema de gestión documental Quipux Manual de administración*, 88. Quito. [web.gestiondocumental.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/Manual-de-usuario-QUIPUX-Administrador\\_2020.pdf](https://web.gestiondocumental.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/Manual-de-usuario-QUIPUX-Administrador_2020.pdf)

- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las. *Revista Cepal*, 34.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)
- Zaresani, A. (2021). Is the evidence on the effectiveness of pay for performance schemes in healthcare changing? *BMC Health Services Research*, 10. DOI: [10.1186/s12913-021-06118-8](https://doi.org/10.1186/s12913-021-06118-8)
- Zemichael, W. Yohannes, E. Fitsum, W. Mirkuzie, W. (2016) Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Patient Preference and Adherence*, 159-169. <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323>.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Lorena Estefanía Loaiza Vivanco con C.C: 1104243306 autora del trabajo de titulación: *El Rol de la Motivación en el clima organizacional en las instituciones de salud*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, Mayo de 2024



Lorena Estefanía Loaiza Vivanco

C.C: 1104243306



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	El rol de la motivación en el clima organizacional en las instituciones de salud.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Loaiza Vivanco Lorena Estefanía		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. Zerda Barreno Elsie Ruth		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11 de mayo del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	24
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Clima organizacional, entidades de salud		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Desempeño laboral, personal de la salud		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>La efectividad y la eficiencia del personal de salud muchas veces está influenciado por diversos factores y, uno de los factores más importantes para el funcionamiento, desarrollo e impacto positivo en las instituciones de la salud es la motivación. Así mismo, se conoce que el clima organizacional se compone de diversos factores tanto físicos como conductuales y actitudinales, los cuales llegan a ser un aspecto importante para el desarrollo de los sistemas de salud (Del Estal &amp; Melian, 2021). Por otro lado, la necesidad de conseguir un clima organizacional saludable es cada vez más importante ya que los trabajadores perciben el ambiente de manera positiva o negativa lo cual va a influir sobre su comportamiento y desempeño en las instituciones de salud (Ritz et al., 2016). En este ensayo se intenta evidenciar con base amplia de bibliografía, la falta de motivación a nivel laboral que existe actualmente en nuestro país. Situaciones como altas tasas de desempleo (Banco Mundial, 2022), obligan a que muchas veces el trabajador acepte ciertas condiciones laborales que probablemente no resulten las más adecuadas, entre ellas: nulo o poco reconocimiento, salarios bajos, menoscabo en la autonomía, falta de acceso igualitario a la tecnología que mejore la comunicación, e incluso tensión laboral pueden ser algunos factores que afectan directamente el clima organizacional en las instituciones de salud.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0962834395	<a href="mailto:loeslov@hotmail.com">loeslov@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María de los Ángeles Núñez Lapo		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec">maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			