

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
UNIDAD DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS  
TRABAJADORES DE SALUD DE LA MICRORED  
SANTA FE, CALLAO 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GERENCIA EN SALUD**

**AUTORA:  
MARGARITA JUANA EGOÁVIL CALDERÓN**

**Callao, 2021  
PERÚ**



## **HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION**

### **MIEMBROS DEL JURADO DE SUSTENTACIÓN:**

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| Dr. Hernán Cortez Gutiérrez        | Presidente |
| Dr. César Ángel Durand Gonzales    | Secretario |
| Dra. Mercedes Lulilea Ferrer Mejía | Miembro    |
| Mg. María Elena Teodosio Ydrogo    | Miembro    |

### **ASESORA: Dra. AGUSTINA PILAR MORENO OBREGÓN**

Nº de Libro : 01

Nº de Folio : 343

Nº de Acta : 190

Fecha de Aprobación de la tesis:

Bellavista, 11 de Noviembre del 2021

**Resolución del Comité Directivo de la Unidad de Posgrado**

**Nº 112- 2021 – CDUPG - FCS.**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, por la oportunidad de haber hecho posible este logro profesional, a mi hijo por darme aliento y fortaleza y en especial a ti querida madre que partiste a la presencia de Dios Padre te dedico con amor cada esfuerzo que doy por ser cada día mejor.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios Padre por la salud, por la oportunidad que he tenido para hacer realidad este logro personal que realza mi carrera profesional.

Agradezco a la plana docente de Asesores de la Universidad Nacional del Callao por su invaluable enseñanza en el desarrollo de los talleres de asesoría de tesis.

Gracias a los jefes de los establecimientos de salud que conforman la Microrred Santa Fe, Dra. Doris Chunga Ruiz jefa de la Microrred Santa Fe y al Licenciado José Lévano Muchotrigo, jefe del Centro de Salud Callao.

Gracias a mis amigos y colaboradores por compartir sus enseñanzas y hacer posible la ejecución de la presente investigación.

## ÍNDICE

|   | <b>Págs.</b> |
|---|--------------|
| <b>TABLAS DE CONTENIDO.....</b>                   | <b>4</b>     |
| <b>TABLAS DE GRAFICOS.....</b>                    | <b>5</b>     |
| <b>RESUMEN.....</b>                               | <b>6</b>     |
| <b>ABSTRACT .....</b>                             | <b>7</b>     |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                         | <b>8</b>     |
| <br>  |              |
| <b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>         | <b>9</b>     |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática..... | 9            |
| 1.2. Formulación del problema.....                | 11           |
| 1.2.1. Problema General.....                      | 11           |
| 1.2.2. Problemas Específicos.....                 | 11           |
| 1.3. Objetivos de la Investigación.....           | 12           |
| 1.3.1. Objetivo General.....                      | 12           |
| 1.3.2. Objetivos Específicos.....                 | 12           |
| 1.4. Limitantes de la investigación.....          | 13           |
| 1.4.1. Limitante Teórico.....                     | 13           |
| 1.4.2. Limitante Temporal.....                    | 14           |
| 1.4.3. Limitante Espacial.....                    | 14           |
| <br>  |              |
| <b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>                     | <b>15</b>    |
| 2.1. Antecedentes.....                            | 15           |
| 2.1.1. Antecedentes Internacionales.....          | 15           |
| 2.1.2. Antecedentes Nacionales.....               | 19           |
| 2.2. Bases Teóricas.....                          | 22           |
| 2.3. Base Conceptual.....                         | 31           |
| 2.4. Definición de términos.....                  | 46           |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>III.</b> | <b>HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>                                       | <b>48</b> |
| 3.1.        | Hipótesis.....  | 48        |
| 3.1.1.      | Hipótesis General.....  | 48        |
| 3.1.2.      | Hipótesis Específicas.....  | 48        |
| 3.2.        | Definición conceptual de las variables.....                             | 49        |
| 3.2.1.      | Operacionalización de las variables.....                                | 50        |
| <b>IV.</b>  | <b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>   | <b>51</b> |
| 4.1.        | Tipo y diseño de investigación.....                                     | 51        |
| 4.2.        | Método de investigación.....  | 51        |
| 4.3.        | Población y muestra.....  | 52        |
| 4.4.        | Lugar de estudio y periodo desarrollado.....                            | 53        |
| 4.5.        | Técnicas e instrumentos para recolección de<br>Información.....         | 53        |
| 4.6.        | Análisis y procedimientos de datos.....                                 | 63        |
| <b>V.</b>   | <b>RESULTADOS.....</b>  | <b>64</b> |
| 5.1.        | Resultados descriptivos.....  | 64        |
| 5.2.        | Resultados Inferenciales.....   | 69        |
| <b>VI.</b>  | <b>DISCUSION DE RESULTADOS.....</b>                                     | <b>75</b> |
| 6.1.        | Contrastación y demostración de la hipótesis con los<br>Resultados..... | 75        |
| 6.2.        | Contrastación de los resultados con otros estudios<br>Similares.....    | 80        |
|             | <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>82</b> |
|             | <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>83</b> |
|             | <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                  | <b>84</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ANEXO.....</b>  | <b>90</b> |
| Anexo 1: Matriz de Consistencia  | 91        |
| Anexo 2: Cuestionario de Clima Organizacional                                    | 94        |
| Anexo 3: Consentimiento informado para participar<br>de investigación científica | 96        |
| Anexo 4: Carta de presentación   | 97        |
| Anexo 5: Baremos   | 98        |
| Anexo 6: Validez de contenido por el método de criterio de<br>jueces             | 98        |
| Anexo 7: Validación del instrumento por el juicio expertos                       | 99        |
| Anexo 8: Programa de motivación laboral  | 101       |
| Anexo 9: Base de datos   | 108       |

## TABLAS DE CONTENIDO

|             | <b>Págs.:</b>  |    |
|-------------|--|----|
| Tabla 5.1.1 | Análisis descriptivo de edad de los participantes  | 64 |
| Tabla 5.1.2 | Frecuencia del sexo de los participantes   | 65 |
| Tabla 5.1.3 | Análisis descriptivo de la variable Clima Organizacional antes y después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral | 66 |
| Tabla 5.2.1 | Prueba de normalidad estadística de Shapiro-Wilk del Clima Organizacional y sus dimensiones en el pretest y postest          | 69 |
| Tabla 5.2.2 | Prueba de T de Student para muestras relacionadas  | 70 |
| Tabla 5.2.3 | Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas  | 72 |
| Tabla 5.2.4 | Análisis de confiabilidad de la variable Clima Organizacional  | 73 |
| Tabla 5.2.5 | Análisis de ítems de la variable Clima Organizacional  | 73 |

## TABLAS DE GRÁFICOS

|   | <b>Págs.:</b> |
|---|---------------|
| Gráfico 5.1.2. Frecuencia del sexo de los participantes   | 65            |
| Gráfico 5.1.3.1 Descripción de las respuestas de los participantes antes de la aplicación del Programa de Motivación Laboral.                           | 66            |
| Gráfico 5.1.3.2 Descripción de las respuestas de los participantes después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral.                         | 67            |
| Gráfico 5.1.3.3 Descripción de la variable Clima Organizacional antes y después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral                     | 67            |
| Gráfico 5.1.3.4 Descripción de las dimensiones de la variable Clima organizacional antes y después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral. | 68            |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de diseño experimental de enfoque cuantitativo y aplicado. Tuvo como objetivo determinar el efecto del programa de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe.

La población que se consideró fue de 129 trabajadores de salud que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión; utilizándose como técnica la encuesta, a partir de la aplicación de un cuestionario de Clima Organizacional que consta de 24 preguntas elaboradas para un pretest (antes de realizar el programa de motivación laboral) y post test (después de realizado el programa de motivación laboral) tipo Likert. Además, se encuentra conformado por 6 dimensiones que son los siguientes: Claridad (ítems 1, 2, 3 y 4), Apoyo (ítems 5, 6, 7 y 8), Autonomía (ítems 9, 10, 11 y 12), Cohesión (ítems 13, 14, 15 y 16), Confort (ítems 17, 18, 19 y 20) e Implicación (ítems 21, 22, 23 y 24). Este instrumento presentó una confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.95. Respecto a la variable Clima organizacional, para el procesamiento y análisis de datos se utilizó Excel y la versión 24 de SPSS. Los resultados indicaron que existen diferencias estadísticamente significativas antes y después de la aplicación del programa de motivación laboral para mejorar el clima organizacional con un tamaño del efecto grande ( $p < .001$ ;  $d = .856$ ). Además, el programa resultó ser efectivo para mejorar las dimensiones del clima organizacional entre las que se encuentran las siguientes: Claridad ( $p < .001$ ;  $d = .524$ ), Autonomía ( $p < .001$ ;  $d = .883$ ), Confort ( $p < .001$ ;  $d = .625$ ), Cohesión ( $p < .001$ ;  $d = .858$ ), Apoyo ( $p < .001$ ;  $d = .834$ ) e Implicación ( $p < .001$ ;  $d = .775$ ). Por otra parte, se encontró un puntaje de 81.4 antes de aplicado el programa de motivación laboral y con un puntaje de 100 después de la aplicación del programa. Lo cual demuestra que el diseño de la elaboración del programa de motivación laboral generó impacto en los trabajadores de salud de la Microrred Santa fe en cuanto a que se evidenció mejora en el Clima Organizacional y sus dimensiones. Por lo que se deduce que cuando las gerencias implementan estrategias motivacionales mejora el nivel del clima organizacional.

**Palabras Claves:** Programa, Motivación, clima organizacional.

## ABSTRACT

This research work has a quantitative and experimental approach. Applied, this aimed to determine in the health workers of the Santa Fe Microred.

The design used was Quasi experimental. The population that was considered was 129 health workers who met the inclusion and exclusion criteria; using the survey as a technique, from the application of an Organizational Climate questionnaire that consists of 24 questions. The technique applied to collect the data is the survey through a Likert-type pretest (before the motivational program) and posttest (after the motivational program). In addition, it is made up of 6 dimensions that are the following: Clarity (items 1, 2, 3 and 4), Support (items 5, 6, 7 and 8), Autonomy (items 9, 10, 11 and 12), Cohesion (items 13, 14, 15 and 16), Comfort (items 17, 18, 19 and 20) and Involvement (items 21, 22, 23 and 24). This instrument presented a reliability of Cronbach's Alpha of 0.95 with respect to the Organizational Climate variable. Excel and version 24 of (SPSS). Likewise, the results indicated that there are statistically significant differences before and after the application of the program in the dimensions Support and Implication of the organizational Climate.

which shows that when managers implement motivational strategies, the level of the organizational climate improves.

**Key Words:** Program, Motivation, organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente estamos viviendo una situación política, social y sanitaria preocupante en todos los sectores públicos que se articulan en nuestro país y no basta sólo con la preparación profesional o un equipamiento de avanzado; también es importante ser empáticos, solidarios, humanitarios con nuestra población y buscar siempre tener su confianza de nuestra labor diaria. En nuestro país se renueva constantemente en el campo de la salud la atención con calidad y servicio, buscando orientar, capacitar, gestionar a toda la organización la importancia que tiene éste para el trabajador y el cliente; todos los esfuerzos que se realicen dentro de la misma, se verán reflejados en la satisfacción de ambos usuarios logrando muchas veces alcanzar las expectativas y percepciones de ambos.

En una organización la parte más importante lo forma su recurso humano implicado en las actividades laborales. Esto es de vital importancia en una organización para lograr interactuar por lo que la conducta y el rendimiento de los trabajadores se reflejará en la calidad y optimización de los servicios de salud que se brindan, un personal de salud motivado y comprometido, suelen ser los pilares fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Por ello, nos permitimos realizar un estudio donde se diseñó y aplicó un programa de motivación laboral para mejorar el clima Organizacional.

El propósito de la presente investigación está enfocado en medir y analizar la variable Clima Organizacional definida como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que está influenciado por una multitud de variables o factores que interactúan entre sí de diversas maneras según las circunstancias y los individuos.

En la investigación se utilizó como instrumento un Cuestionario, un pre test y luego de desarrollar el programa motivacional con temas de psicología organizacional y laboral, un post test de 6 Dimensiones: Claridad, Autonomía, Apoyo, Cohesión, Confort e Implicación del Clima Organizacional.

**Palabras Claves:** Programa, Motivación, clima organizacional.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La aplicación de la psicología enfocada en el área laboral actualmente pretende llegar aún más lejos. En este contexto, las emociones han demostrado ejercer impacto en aspectos como la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, el liderazgo, la salud ocupacional, siempre y cuando sean positivas; pues en caso contrario, estas van a tener un efecto negativo en este ámbito. Por consiguiente, para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, promover la satisfacción laboral y lograr cambios positivos, las instituciones buscan un adecuado clima organizacional (1).

Es preocupante el aumento del índice de rotación de personal a nivel mundial con un 23% desde el año 2013, teniendo como factor principal, el ambiente laboral. La psicóloga especialista en clima organizacional y directora de Puntual, Merité Pereda, explica que la reputación de las instituciones es un factor que determina la atracción o la retención de talentos. Por lo que “cuidar el clima organizacional es cuidar el emergente que nos está diciendo si estás haciendo las cosas bien o no en relación a las variables que tienen impacto en las personas”. (5)

Existe información sobre efectividad organizacional del Instituto de Psicología Laboral de la Universidad de Sheffield en el Reino Unido, donde se mostró que las Buenas Prácticas Gerenciales podían ser responsables de una mejora del 18% en productividad y 19% en rentabilidad entre las empresas industriales estudiadas. Bajo este

contexto se concluye que gerenciar sobre Clima Organizacional predecían mejor desempeño de las instituciones que la estrategia, la tecnología o la investigación y el desarrollo. (25)

En el Perú se pretende innovar la manera de prestar servicios sin que demande gastos económicos y es que, desde la década de los noventa, los diferentes gobiernos han realizado reformas que tienden a que el estado se convierta en moderno, eficaz y eficiente. Sin embargo, dichas medidas no han dado hasta la fecha los resultados esperados, principalmente en los sectores de educación y salud. Para ello es necesario realizar un diagnóstico para identificar las variables que ameritan mayor atención; creemos en base a resultados que el desempeño está ligado directamente con el clima organizacional. (3)

Consideramos que el diagnóstico del clima organizacional debe constituir una herramienta de primer orden en el trabajo de los directivos en la Atención Primaria de Salud, para poder dar cumplimiento al primer objetivo de trabajo del Ministerio de Salud Pública. (4)

El Ministerio de Salud mediante Resolución Ministerial aprueba el Documento Técnico: Manual de Buenas Prácticas para la Mejora del Clima Organizacional, con la finalidad de promover y fortalecer un clima saludable, de entendimiento y cooperación entre sus integrantes, para el crecimiento, desarrollo y competitividad de la organización. (25)

Mediante las entrevistas a los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe; conformados por tres establecimientos de salud: Centro de Salud Santa Fe, Centro de Salud Callao y Puesto de Salud José Boterín, se percibe la desmotivación por la multifuncionalidad, sobrecarga de trabajo, poco estímulo al buen desempeño, falta de compañerismo, etc. Es por ello que se vio necesario trabajar mediante un programa de motivación laboral para mejorar el Clima

Organizacional con todos los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe en cada Establecimiento de salud que corresponde para evitar un fórum masivo por efectos de pandemia, ya que se considera que todo el recurso humano de nuestro estudio debe estar motivado para lograr un buen desempeño de sus actividades obteniendo como resultado mayor productividad y cumplimiento de las metas propuestas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera el programa de motivación laboral mejorará el clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe, Callao 2021?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Claridad en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?

¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Apoyo en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?

¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Autonomía en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?

¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión de Cohesión en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?

¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión de Confort en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?

¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión de implicación en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar el efecto del programa de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Verificar la efectividad del clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Claridad en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

Verificar la efectividad del clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la

dimensión Apoyo en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

Verificar la efectividad del clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Autonomía en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

Verificar la efectividad del clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Cohesión en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

Verificar la efectividad del clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Confort en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

Verificar la efectividad del clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Implicación en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

## **1.4 Limitantes de la investigación**

### **1.4.1 Limitantes Teórica**

Se tuvo pocas fuentes de información relacionada con las variables de estudio a nivel nacional e internacional. Si bien es cierto se encontró varias teorías que nos permiten ampliar el estudio sobre nuestra variable, se han expuesto aquellas que emergen la realidad

de muchas instituciones a nuestra actualidad que se explican de manera resumida por diferentes autores

#### **1.4.2 Limitante Espacial**

Debido al contexto de la pandemia COVID 19, la elaboración del programa de motivación laboral se realizó en cada establecimiento de salud que conforma la Microred Santa Fe para evitar un Fórum masivo.

#### **1.4.3 Limitante Temporal**

Esta puede situarse en el tiempo disponible para la recolección de los datos que son el soporte de la investigación, la falta de tiempo y poca colaboración de los trabajadores para el desarrollo de las encuestas por el contexto de la pandemia COVID 19.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Antecedente Internacional

**Rivera, Hernández, et al. Colombia la presente investigación fue elaborada en el (2018)** donde tuvo como objetivo analizar la motivación laboral, el clima social organizacional y la satisfacción en las relaciones interpersonales desde el punto de vista laboral y el género; fue diseñado bajo un estudio cuantitativo, no experimental; la población estuvo conformada por 52 funcionarios que trabajaron en Integrados en Salud IPS LTDA en el I semestre del año 2016. Los instrumentos utilizados fueron: un cuestionario de motivación para el trabajo, Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos, con una Confiabilidad: Alfa de Cronbach. 84.. Escala de Satisfacción en la Relaciones Interpersonales en el Trabajo (SRIT) Confiabilidad: Alfa de Cronbach .94.

Se utilizó como herramienta de estudio la Escala Likert de Clima Social Organizacional (WES) de Moos, la cual mide de forma objetiva las actitudes de los individuos. Los resultados indicaron que difiere significativamente la relación entre motivación laboral y clima social organizacional, además, que el área de trabajo no influye en la motivación laboral, el clima social organizacional y las relaciones interpersonales. Finalmente, se concluyó que el género tampoco influye en la motivación laboral, el clima social organizacional y las relaciones interpersonales. (1)

**Bastidas Carlos, Enrique Arizaga, elaboraron en el año (2020)** un estudio titulado “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Distrito de Salud, Durán, Ecuador” cuyo objetivo fue indicar de qué forma la relación entre el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral presentan una asociación directa y que este revele una influencia positiva y/o negativa. Este estudio se diseñó como descriptivo y correlacional. Se escogió a 87 trabajadores de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión. La recolección de datos se elaboró a través de la investigación de campo teniendo la utilización de la encuesta como técnica principal estableciéndose un nivel explicativo acorde al tipo de investigación que se caracterizó por no manipular las variables independientes para evidenciar su efecto sobre otras variables como se establece en una investigación cuantitativa y no experimental. El recurso para la investigación fue un cuestionario creado por Litwin y Stringer en una versión adaptada a nuestra circunstancia para medir el Clima Organizacional y el Cuestionario FONT Roja para medir la Satisfacción Laboral. En la investigación se determinó que existe una relación de influencia negativa entre las variables estudiadas. Se constató que no hay una adecuada organización de las actividades o procesos de la institución; que hay falta de una adecuada comunicación o socialización de los procedimientos o protocolos que a nivel jerárquico se difunden, que no hay una gestión que brinde seguridad y salud laboral pertinente, que se evidencian acciones de sanción y no estimulación (2)

**Luis Soto, José Ugalde, María Allauca, Ecuador en el (2020)** elaboraron la Tesis: La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa cuyo objetivo es analizar la importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa, la

metodología empleada se desarrolla a través de un diseño bibliográfico con un tipo de investigación documental. La recolección de datos. se utilizó herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web. Los resultados se basaron en la finalidad de la gerencia, importancia de las decisiones gerenciales, las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional. Se concluye que la decisión gerencial es parte fundamental para el desarrollo de la productividad organizacional, la cual está basado en el liderazgo y las habilidades gerenciales que tienen los altos mandos con lo cual influye directamente en el clima organizacional si y solo si existe una comunicación organizacional efectiva entre todos los niveles de la institución. (7)

**Araujo, Marco, Costa Rica en el (2019)** elaboraron la tesis Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de expoflora s.a. El objetivo principal es determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, con el propósito de ofrecer una propuesta que ayude a mejorar el ambiente interno y la estructura organizativa. se inicia con una investigación bibliográfica para definir los conceptos relacionados con comportamiento organizacional y clima organizacional, Además, se estudian los factores que pueden afectar el clima laboral según las circunstancias y la percepción de los colaboradores, para la recolección de datos se hizo uso de la aplicación de una encuesta a los trabajadores con la finalidad de determinar las percepciones que tienen del clima laboral. De esta manera, con los resultados obtenidos se analiza el clima organizacional de la empresa y se plantean una serie de elementos a mejorar. A partir del análisis anterior, se desarrolla una propuesta para el mejoramiento del clima laboral, tomando en

consideración la situación real de las fincas, enfocando sus respectivos problemas o dificultades y analizando las razones que le están impidiendo maximizar su productividad. Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del análisis de los resultados y de las propuestas establecidas. En conclusión, se espera que este trabajo de investigación sirva como una herramienta para lograr una mejora en el ambiente laboral del departamento de producción y que las recomendaciones que se obtengan ayuden al departamento de recursos humanos y a la gerencia general en la toma de decisiones, llevándolos a implementar acciones que impacten en las actitudes y conductas de los colaboradores, así como en la estructura organizacional. (8)

**Palacio J. Ecuador la presente investigación elaborada en el (2016)** tiene como Objetivo general, Diseñar un plan estratégico motivacional que mejore el desempeño laboral de los funcionarios del Distrito de Salud 12D05. La metodología utilizada fue de tipo cualitativa - cuantitativa correlacional. La Población fue constituida por 105 funcionarios de la gestión administrativa y operativa y la Muestra, 83 individuos. Conclusión: En dicho distrito de salud se viene ejecutando una administración sin la debida apreciación, valoración y desarrollo de oportunidades del Talento Humano; por lo que se percibe un Talento desmotivado sin orientación al cumplimiento de la misión y visión de la institución, por lo cual es importante y necesario que la organización fortalezca su gestión con la aplicación de la planificación estratégica motivacional que determinen alcanzar los resultados planteados y cumplir con los objetivos y metas haciendo del personal equipos de trabajo con un objetivo común. (12)

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

**Berrospi, Luna, Amazonas. La presente investigación tuvo por objetivo determinar la eficacia del programa “motivación laboral” para mejorar el compromiso organizacional en trabajadores de la red de salud Lamas, (2019).** A través de un diseño de investigación experimental, con tipo pre experimental, con una población conformada por 30 trabajadores de la red de salud Lamas, a los cuales se le proporciono un cuestionario basado en la variable compromiso organizacional el cual fue aplicado como pretest y el formato del programa “Motivación laboral” y para concluir se les aplico el mismo cuestionario (postest) para así demostrar la eficacia del programa. Los resultados obtenidos se analizaron mediante la prueba t-student en el programa estadístico SPSS 23,0 obteniendo valores con respecto al compromiso organizacional un 33,3% alto, 66,7% medio y 0,0% bajo. Posteriormente al programa valores 40,0% fue alto, 60,0% fue medio y por último 0,0% de bajo. Descriptivamente se puede evidenciar un cambio, en cuanto a las dimensiones que se trabajaron del compromiso organizacional frente al programa. Demostrando una disminución notable posterior a la ejecución del programa “Motivación Laboral” para así poder acortar el compromiso organizacional. Estadísticamente según la prueba paramétrica T de Student en el programa “motivación laboral” no tuvo efecto sobre los niveles de compromiso organizacional en los trabajadores de la red de salud Lamas. (3)

**Maura, Lima. La presente investigación en el (2016)** Analiza el nivel del clima organizacional del personal administrativo que labora en las instalaciones de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho, desagregándolo en las dimensiones a la autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y las condiciones

laborales. Se usó la encuesta como técnica de recolección de datos, evaluando a 101 personas. Se hizo un análisis descriptivo de los datos obtenidos. En los resultados se obtuvo que el 72,3% de los 101 encuestados revelaron que el clima organizacional es regular. El 17,8% señaló que está deteriorado. Se demostró que la comunicación y las condiciones laborales son las dos dimensiones más ligadas entre sí. Asimismo, el 74,3% revelaron que la autorrealización es regular. El 72,3% señalaron que el involucramiento laboral es regular. El 63,4% dijeron que la supervisión es regular. El 66,3% revelaron que la comunicación es regular. El 69,3% reveló que las condiciones laborales son regulares. Las conclusiones arrojaron que el clima organizacional de la Red de Salud de San Juan de Lurigancho desde la percepción de los encuestados es regular. (4)

**Bach. Rivera, en el (2017)** elaboraron la tesis cuyo objetivo de la presente investigación fue: Planificar, diseñar y aplicar un programa que permita mejorar el Clima Laboral de la Empresa El Súper SAC. Se evidenció con el diseño y ejecución de un programa motivacional; mejorar el Clima Laboral, alcanzando el 36 % de colaboradores que perciben un clima laboral favorable y el 24% un Clima Laboral muy favorable. Los resultados que se obtuvieron fueron clasificados según la Tabla de Baremos relacionada a la Escala de Clima laboral (SCL). La presente investigación muestra los resultados que se obtuvieron del Pre-test del Clima Organizacional, después se aplicó el programa motivacional para recoger posteriormente información a través de un post test los mismos que se presentan en la investigación. Para la presentación de los resultados del Clima Laboral se realizó el análisis de acuerdo a una evaluación cuantitativa de 5 dimensiones (realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales) Se

evidenció una correlación directa de grado fuerte y altamente significativo entre los puntajes obtenidos en el pre-test y post-test del Clima laboral y evidenciándose una media superior en el post-test, respecto del pre test en los trabajadores. Se propone una investigación que ayude a mejorar algunas necesidades y deficiencias que existen en dicha entidad. (6)

**Rengifo Kattia; Lucero Vásquez et al en el (2018)** con la tesis titulada “Estrategia motivacional para mejorar el clima organizacional del área de Dirección de Gestión Pedagógica tuvo como objetivo determinar de qué manera el uso de una estrategia motivacional contribuye con la mejora del clima organizacional en el Área de Dirección de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de San Martín, 2018. Para ello, se realizó un estudio pre experimental con pre y post test en un solo grupo, con una muestra no probabilística integrada por 28 Especialistas en Educación, a quienes se aplicó un cuestionario para recabar su percepción sobre el clima organizacional. La información recabada se analizó con técnicas estadísticas descriptivas como la media y desviación estándar, para la prueba de hipótesis se utilizó la t de student. Los datos se presentan en tablas y gráficos con su respectiva interpretación. Los principales resultados indican que el clima organizacional antes de la intervención fue poco favorable, según el 86% de los encuestados y un 11% manifestó que es favorable; después de la aplicación de la estrategia motivacional disminuyó a 82% de apreciaciones que consideran que es poco favorable y notándose un incremento leve de un 18% de opiniones de los especialistas que calificaron como favorable el clima organizacional después de la intervención. Concluyéndose, que la estrategia motivacional contribuye significativamente en la mejora del clima organizacional en el área de Dirección de Gestión Pedagógica –

DRE San Martín, 2018; por cuanto, existe significancia estadística según la t de student; habiéndose obtenido con un nivel de confianza del 95% y con 27 grados de libertad. Es decir, mediante el diálogo, la comunicación y la reflexión promovida durante la intervención se logró mejorar el nivel del clima organizacional entre los especialistas en educación. (9)

**Romero Carranza. La presente Tesis fue elaborada en el (2021),** cuyo propósito del presente trabajo fue determinar: Que relación guarda la motivación laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores en la Red de Salud Lambayeque. Para ello se propuso un estudio con diseño no experimental, transeccional descriptivo – correlacional. Se abordó a una muestra de 32 colaboradores entre profesionales de la salud a cargo de las diferentes estrategias sanitarias y etapas de vida y personal técnicos - administrativos que vienen realizando sus actividades de manera presencial, mixta y remota; la técnica que se empleó fue la encuesta y para el recojo de la información se utilizaron 02 instrumentos tipo escala Likert. Se encontró moderados niveles de motivación laboral y medios y altos niveles de compromiso organizacional, así como relación entre la motivación y el compromiso organizacional en sus dimensiones afectivo y de continuidad, no encontrándose relación con el compromiso normativo. (31)

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Teorías de la Motivación**

Si bien es cierto existen varias teorías que nos permiten ampliar el estudio sobre motivación, se han expuesto a través de un cuadro diferencial aquellas que emergen la realidad de muchas instituciones a nuestra actualidad que se explican de manera resumida por diferentes autores, (27)

### Cuadro diferencial sobre las Teorías de Motivación

| Teoría de Maslow   | Teoría de MacClelland  | Teoría de la X y Y  |
|--|--|---|
| Sólo las necesidades no satisfechas generan cambios en el comportamiento de las personas ya que en la medida q se satisface se aspira a necesidades superiores.                            | La Motivación se incentiva con el esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.           | Teoría X (Trabajan con desgano, rehúyen el trabajo) y Teoría Y (Consideran al trabajo natural, no les disgusta trabajar).       |
| Las necesidades fisiológicas son innatas, el resto de necesidades surgen con el transcurso del tiempo.   | Se refiere a que las demás personas se comporten de una manera que no lo harían, deseando tener impacto ,de influir y controlar a los demás. | Teoría X (Carecen de ambición) y Teoría Y (establecen sus metas para el cumplimiento de sus objetivos que se les confían).      |
| A medida que la persona satisface sus necesidades básicas aparecen necesidades de orden superior; no todas las personas sienten auto realizarse, debido a que es una conquista individual. | Se satisface el deseo de relacionarse con otras personas de manera amical y cercanas con los demás integrantes de una organización.          | Teoría X (Evitan responsabilidades) y Teoría Y (En ciertas condiciones, buscan responsabilidades).                              |
| Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.              | Las personas se motivan por el deseo de desempeñarse, en términos de llegar a la excelencia.   | Teoría X (Prefieren que las manden) y Teoría Y (Tienen imaginación y creatividad).  |
| Las necesidades básicas se satisfacen en un periodo motivador corto, las necesidades superiores  | Se dan la oportunidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos y  | Teoría X (Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección) y Teoría Y (Asumen los objetivos de la empresa si reciben |

|   |   |  |
|---|---|--|
| requieren de un ciclo más largo.  | necesidades en un ciclo más corto.  | compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos).  |
| Planteo la hipótesis que dentro de cada ser humano hay cinco necesidades.   | Propuso dos puntos de vista diferentes para definir la naturaleza de los humanos.   | Propuso tres puntos de vista para definir las necesidades dominantes del ser humano.   |
| Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización.   | Teoría X (dominio de las necesidades orden inferior de Maslow)<br><br>Teoría Y (dominio de las necesidades orden superior de Maslow)  | La necesidad del logro, poder y de afiliación.   |
| Que aunque una necesidad quede satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivara al individuo. | Que la participación en la toma de decisiones, en puesto de responsabilidad y desafiantes además de las buenas relaciones de grupo incrementarían al máximo la motivación en el empleo. | Que la persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.   |
| No proporciono ninguna sustentación empírica para su teoría y varios estudios posteriores no lograron sustentar su teoría.    | No existe evidencia que confirme que cualquiera de las dos series de hipótesis sea validas.   | No existe ninguna sustentación para su hipótesis aunque estudios recientes han demostrado que tal la hipótesis puede ser fundamentada. |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Maslow asume dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.</p> | <p>McClelland asume que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de estas necesidades. Algunas personas necesitan de constante motivación, que es la que afecta en su rendimiento de trabajo. McClelland sugirió que una fuerte necesidad de afiliación genera problemas en la alta gerencia, ya que su comportamiento es subjetivo, por su necesidad de ser agradable, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones.</p> | <p>La Teoría X asume que a los individuos no les gusta su profesión y se debe tener una supervisión en las acciones realizadas por los trabajadores. Por otra parte en la Teoría Y se asume que a los individuos les gusta su profesión y están dispuestos a tomar ciertas responsabilidades.</p> |
|---|--|---|

**Fuente:** Gabriela Montalvo Y Roberto Plasencia, La motivación. Comportamiento organizacional 2015

### Cuadro diferencial de los tipos de motivación (27)

| Motivación Intrínseca  | Motivación Extrínseca   | Motivación trascendental   |
|--|---|--|
| <p>Aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.</p>   | <p>Se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.</p>              | <p>Aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo.</p>                       |
| <p>La base está en que, intrínsecamente una persona motivada no verá los fracasos como tal, sino como una manera más de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea.</p> | <p>La base de la motivación extrínseca es el fin de conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción en sí</p>   | <p>La base de la motivación trascendente esta en las creencias, valores y principios del individuo.</p>  |
| <p>La competencia es la interacción efectiva que hace el individuo con el ambiente, lo que produce un sentimiento de eficacia.</p>   | <p>Determinada por la recompensa e incentivos que se derivan de la acción o conducta.</p>   | <p>La motivación trascendente está orientada a satisfacer necesidades no demandadas de los otros, pasando por encima de las necesidades propias, para la mejora del resto del grupo.</p> |
| <p>La autodeterminación es la capacidad para elegir y que estas elecciones determinen las acciones.</p>  | <p>Los factores motivadores externos funcionarán siempre que el trabajador no los posea, los desee y perciba que puede obtenerlos (no motivan si ya se tienen).</p> | <p>Hace referencia a la actitud que toma el líder para motivar y desarrollar las potencialidades de todos los miembros del grupo.</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno (lo hago porque me sale del interior hacerlo y no porque me den recompensas o premios si lo hago).</p> | <p>La actividad laboral no es un fin en sí misma, es un medio para obtener un fin y satisfacer las necesidades propias del individuo.</p> | <p>Satisface necesidades ajenas pero no caprichos ajenos, por lo que una persona puede ser muy trascendente y, simultáneamente, muy exigente.</p> |
|--|---|---|

Fuente: Gabriela Montalvo Y Roberto Plasencia, La motivación. Comportamiento organizacional 2015

### 2.2.2 Clima Organizacional

Últimamente, el ambiente laboral, presenta un enfoque complejo el cual no es ajeno a la calidad de vida en el trabajo, debido a que este influye directa o indirectamente en la misma, pues se interrelacionan y contribuyen al desarrollo organizacional (14). Son varios los factores como el desempleo, la globalización y la disminución de la cobertura de las empresas que contribuyen para que no haya un ambiente laboral saludable, que no permite cumplir con los objetivos laborales, impactando en la salud de los trabajadores (15). En consecuencia, a esto, el ambiente laboral, el desánimo de los trabajadores influye sobre la conducta, la satisfacción y la productividad de las personas, y se relaciona con el «saber hacer», la manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa y con la tarea, el buen trato (16). Por consiguiente, la mejora del clima organizacional es fundamental en todas las instituciones que buscan un mejor ambiente laboral, ya que este es definido como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización experimentado por sus miembros, y que influye en la conducta de los mismos (17); lo que permite provocar cambios en el comportamiento de los miembros y en la actitud y estructura organizacional (18), estos son verificables internamente en términos de rotación del personal, relaciones interpersonales formales e informales, estilos de dirección, comunicaciones, tratamiento de conflictos,

solución de problemas y participación en las decisiones, entre otros (19). Siempre será una inversión de tiempo y esfuerzo. La falta de seguimiento, monitoreo, aumenten la rotación de ellos, debido a que se presentan dificultades que puedan generar un ambiente tenso (20). Cabe resaltar que cada individuo trabaja no solo para satisfacer las necesidades económicas que tiene, sino que también busca el desarrollo personal. Por lo tanto, la mejora del clima organizacional facilita el rendimiento y la satisfacción del trabajador (21). Para lograr un entorno laboral óptimo es necesario trabajar en las condiciones que van dirigidas a lograr el bienestar de los funcionarios, empleados, pero no sólo en el sentido de un buen ambiente interno, sino también involucrando todos aquellos aspectos que orienten el fortalecimiento de confianza, de las relaciones interpersonales, la salud emocional y el clima organizacional (22).

El Clima Organizacional se caracteriza por aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros. Son permanentes, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Impactan sobre la conducta de los miembros de la organización. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc. (23)

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

La teoría de clima Organizacional de Likert, con el paso de los años se ha dejado entrever que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen como el pensamiento administrativo se ha alimentado sólo de la práctica del ejercicio de administrar en las

organizaciones y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: También se les conoce como variables independientes, cuyo enfoque indica el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

- a. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes.
- b. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

Variables finales: conocidas también como variables dependientes. Estas variables surgen como efecto conjunto de las variables causales y las intermedias referidas, son quienes establecen los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (24 Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional.” La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

- a. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- b. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- c. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- d. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (24)

El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima medio entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los

empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente. (24)

## 2.3 Base Conceptual

### 2.3.1 Motivación

Chiavenato (2.000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir impulso, deseo, ganas de satisfacer alguna necesidad que le permite vivir en ese momento, orientados a conseguir los objetivos planteados. (27)

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. (27)

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador. (27)

Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. (27)



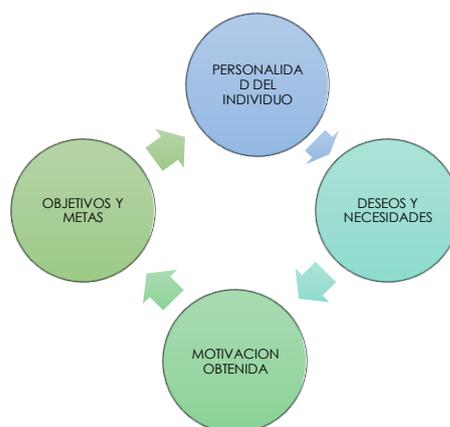
Figura 1. Abraham Maslow.

Como se puede observar, el autor presenta una forma sencilla de estudiar la jerarquía de las necesidades y los ordena desde los niveles más bajos y más básicos hasta los niveles más altos.

El primer escalón hace referencia a las necesidades fisiológicas como: alimento, agua, cobijo, sexo a los que realmente son básicas para la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores. (27)

### 2.3.1.1 Ciclos de la Motivación:



**Figura 2, David MC Clelland**

**Personalidad del individuo:** Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que ésta se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea

un regaño o un elogio, "renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad, dependiendo la personalidad de cada individuo.(27)

**Deseos y necesidades:** Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras: básicas y personales. Según esta clasificación podemos incluir como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.(27)

**Motivación obtenida:** Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener. (27)

**Objetivos y metas:** En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la

meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones.(27)

### **2.3.1.2 Programa de motivación laboral**

Las instituciones que mejores resultados obtuvieron son aquellas que tienen empleados motivados y esto se puede ver reflejado en el clima interno, en un mejor funcionamiento y rendimiento, por lo que consiguen los objetivos con mayor facilidad. Esto será un claro beneficio tanto para la institución como para el empleado. Es importante implementar un programa de motivación en el ambiente laboral ya que toda empresa o institución deben estar acorde a la modernidad en el uso de herramientas y actividades que promuevan la motivación entre los miembros de esta. La gestión debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral. El objetivo principal de un programa motivacional es encaminar las actividades de cada trabajador para obtener los resultados esperados, así como cubrir las necesidades que los empleados manifiesten, haciendo cada una de sus áreas productivas, este documento será de gran importancia, ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los empleados logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución y/o empresa.(13)

Los beneficios que se debe presentar un programa motivacional, dependen de cada empresa por mencionar algunos son:

- Aumentar la productividad y eficiencia.

- Debe ayudar en el comportamiento de los empleados mejorando las relaciones entre los compañeros de trabajo y en un ambiente laboral óptimo.
- Mejorar el desempeño laboral de cada empleado, haciendo más efectivos sus actividades.

Antes de desarrollar un programa de capacitación debemos de tomar en cuenta lo siguiente que:

Cuando una empresa contrata a una persona, está "comprando" sus conocimientos, sus capacidades y sus experiencias. Si realmente queremos desarrollar el orgullo de pertenecer a nuestra organización, deberá estar motivado y eso es mucho más que la recepción del salario.

**Elementos a considerar en un programa de motivación**, depende básicamente de 3 parámetros: sentirse cuidado + sentirse informado + sentirse capacitado.

El ser humano tiene la necesidad de sentirse cuidado, arropado y protegido por su entorno: El familiar, el laboral, los amigos, etc. Necesitamos saber que alguien vela por nosotros. Si nuestra empresa se preocupa por nosotros, nosotros nos preocuparemos por nuestra empresa.

- El ser humano necesita saber que es partícipe de aquello en lo que está involucrado y a lo que dedica parte de su vida, el puesto de trabajo. Saber dónde estoy, dónde voy, qué hay reservado para mí en el futuro de la empresa.
- El ser humano necesita progresar. Es lícito y bueno para las empresas. Si recibo formación, me sentiré más capacitado y retornaré mayores beneficios para mi empresa.

Antes de implementar un programa de motivación es importante "diagnosticar a nuestro personal por medio de una encuesta de clima laboral. Posterior a ello se debe implementar el programa. (13)

### 2.3.1.3 Las características de un Programa Motivacional

Un Programa Motivacional debe caracterizarse por promover una dinámica que establezca un puente entre la vida laboral y familiar donde se logre satisfacer sus necesidades y se cumplan con sus expectativas. Dentro de las características más comunes tenemos: el Ciclo de P.H.E.A. de Deming, que de acuerdo a su enfoque tratará de provocar cambios y dar soluciones a través del tiempo. Consta de 4 fases: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar.

**La Planeación**, Basado en lo que intentas hacer, la Planificación tiene como concepción comprender lo que tienes y lo que deseas. Orienta las acciones para el logro de los objetivos estratégicos, en cumplimiento de la misión institucional. El Planear implica: Definir el Proyecto (Identificar y Justificar); describir la situación actual y analizar los datos para aislar la causa. Luego nos permitirá continuar con la siguiente característica que es **el Hacer o Ejecutar**: Es el momento de poner a prueba los cambios propuestos de las actividades previamente determinadas en la planeación, a través de la aplicación y combinación de procesos, procedimientos, entre otros para lograr las mejoras planteadas. Sin embargo, en esta etapa nada está dicho, por lo tanto, debe realizarse a pequeña escala es decir un plan piloto a modo de prueba o testeo. Establecer acciones para eliminar las causas del problema y ejecutar las acciones establecidas para luego **Evaluar (Control)**: consiste en la verificación y seguimiento de la gestión y valoración de la efectividad de los cambios. dándole dinamismo al proceso para garantizar el logro de los resultados previstos, a través de la autoevaluación, entre otros métodos que nos permitan comparar lo planeado con lo ejecutado, Es verificar los resultados a través de indicadores. Sin embargo, al finalizar es importante. **Actuar (Retroalimentación)**: de acuerdo a los resultados se realizan las correcciones y acciones de mejora en el desarrollo de los procesos. (31)

**Programa.-** El concepto de **programa** (término derivado del latín programa que, a su vez, tiene su origen en un vocablo griego) posee múltiples acepciones. Puede ser el preámbulo de lo que se va planear, realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos. (11)

**Motivación.-** consiste en aquel “procedimiento que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir un objetivo”. Se basa en tres elementos principales: **intensidad, esfuerzo y persistencia**, la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo. (10)

**2.3.2 Clima organizacional** es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, es el ambiente generado por los actores de la empresa o institución el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. (6)

#### **2.3.2.1 Consecuencias del Clima Organizacional**

Un buen clima o un mal clima organizacional, puede ser un vínculo positivo o un obstáculo en el desempeño del trabajo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas

organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos. (23)

### **2.3.2.2 Beneficios de la medición del Clima Organizacional**

- a. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
- b. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
- c. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- d. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- e. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- f. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
- g. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- h. Definir acciones de mejora.
- i. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
- j. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros. (25)

### 2.3.2.3 Tipos de Clima Organizacional

#### a. Clima de tipo autoritario.

**En el tipo de clima de autoritarismo explotador Sistema I**, se caracteriza por la falta de confianza que tiene la dirección con sus trabajadores. Cuando se toman decisiones lo hacen en la cima de la organización y se distribuyen según una función según el rol que representa cada empleado. Ellos tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente inestable en el que la comunicación de los directivos con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas. (6)

**El tipo de clima de autoritarismo paternalista Sistema II** es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos que con frecuencia son utilizados para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. Donde aparentemente se puede creer que existe un ambiente estable y estructurado. (6)

#### b. clima de tipo Participativo.

**El Clima de tipo Consultivo Sistema III** Se caracteriza porque existe un ambiente colaborativo, por la confianza que se tiene a sus trabajadores. Las normas políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima,

pero también se permite dar espacio para que los trabajadores lo hagan. La comunicación, Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar. (6)

**Participación en grupo Sistema IV** En este tipo de Clima Organizacional los directivos tienen plena confianza con sus trabajadores. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy privativas de este tipo de clima. (6)

Brunet (2011) En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto. Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el mejor señalado para facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior. Es así como la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre la percepción del clima. En efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales las cuales permiten identificar y determinar diferentes tipos de clima, que a su vez permiten hacer una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización. Pfeffer, j. Se considera que entre el 50 al 70% del clima de la organización depende de sus líderes. Los gerentes pueden influenciar en forma directa la habilidad de sus empleados de sobresalir si logran alinear su estilo de liderazgo/dirección con las demandas específicas de la situación en la que se encuentran y las personas con las que trabajan. si esto está fuera de sintonía los esfuerzos no sirven.

#### **2.3.2.4 Factores que afectan el clima organizacional**

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas.

Según el libro de Chris Reimer, Happywork, los factores que afectan el clima laboral tienen que ver con:

Un mal liderazgo

Mala comunicación

No recompensar debidamente el trabajo

Ausencia de trabajo en equipo

No hay preocupación por el bienestar laboral

Desmotivación.

Según Werther, y Davis (1995), menciona que hay variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

- a. Las características individuales son las que posee cada trabajador, cada uno tiene diferentes necesidades y, por ende, motivaciones distintas.
- b. Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización diferentes que otros trabajadores tienen, por ello sus motivaciones son distintas.
- c. Las características del trabajo que son inherentes a las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- d. Las características de la situación de trabajo influyen y motivan a los empleados. (6)

#### **2.3.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional**

Según Litwin y Stinger (1978) existen nueve dimensiones en el clima existente en una institución. Estas son:

##### **Estructura**

Se enfoca en la organización administrativa a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad (Empowerment)**

Es el apego a la toma de decisiones relacionadas a su trabajo que les da cierta autonomía dentro de la organización. Es la sensación que percibe el trabajador de ser ellos sus propios jefes y no ser presionados por una supervisión excesiva en el trabajo.

**Recompensa**

Es el salario justo y adecuado a la actividad que desarrollan los trabajadores. Constituye el “premio” en la relación laboral.

**Desafío**

Ayudan a mantener el clima competitivo Es saludable para los trabajadores cuando la organización acepta riesgos con el propósito de alcanzar sus objetivos y metas.

**Relaciones**

Es cuando se percibe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación**

Es cuando los trabajadores sienten mayor acercamiento por parte de los directivos por la presencia de un espíritu de ayuda de parte de ellos. Está relacionado con el buen trato que se fundamente en el respeto interpersonal a todo nivel.

**Estándares**

Establece un parámetro que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares son logrados sin esfuerzos innecesarios, los trabajadores lo perciben con sentido de justicia y equidad.

**Conflictos**

Es generado por desavenencias entre los miembros del grupo cuyo origen es por motivos de trabajo o por salario y puede darse entre compañeros de mismo nivel o en la relación con sus jefes.

**Identidad**

Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella. Se sienten comprometidos e identificados con la institución.

## **Funciones del clima organizacional**

Las funciones del clima organizacional son:

**Desvinculación.** Hacer que aquellas personas que no están vinculadas con las tareas que realizan se comprometan.

**Obstaculización.** Obtener en los miembros de la empresa un cambio de actitud facilitándoles su trabajo debido a que algunos empleados se encuentran cansados por sus deberes de rutina se vuelvan personas útiles.

**Espíritu.** Conseguir de que los miembros se sientan atendidos en sus necesidades y al mismo tiempo se sientan contentos y con espíritu de trabajo al finalizar sus tareas.

**Intimidad.** Hacer que los trabajadores obtengan relaciones de amistad dentro del grupo social donde interactúan.

**Énfasis en la producción.** Se refiere al realce de un comportamiento basado en una supervisión estrecha, la administración es sensible a la retroalimentación.

**Empuje.** Es el ímpetu en la conducta de los trabajadores que se caracteriza por esfuerzos que hacen mover la organización en base al ejemplo. Este esfuerzo que ponen los empleados en su tarea es recompensado con una opinión favorable de los miembros de la organización.

**Consideración.** Esta conducta se caracteriza por el cuidado de tratar a los miembros como seres humanos y conseguir algo para ellos como personas humanas.

**Estructura.** Algunos trabajadores vierten sus opiniones acerca de las limitaciones que hay en el grupo, mencionan cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay, existe una atmosfera abierta e informal o es que en la organización todavía se insiste en los papeleos.

**Responsabilidad.** Se obtiene cuando cada trabajador siente la afección de ser su propio jefe. Los empleados toman sus decisiones y saben hacer su trabajo.

**Recompensa.** Es el premio por hacer bien su trabajo; poniendo empuje en el reconocimiento positivo más que en el negativo y de sanciones. Existe equilibrio entre las políticas de pago y la promoción.

**Riesgo.** Se refiere al peligro entre los estímulos del oficio y de la organización.

**Cordialidad.** Es el afecto que se desborda dentro del grupo humano y de trabajo; la fuerza de hacer lo que cada uno quiere y permanecer unidos con objetivos comunes.

**Apoyo.** Se refiere a la protección percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; poniendo empuje en la ayuda mutua, desde arriba y desde abajo.

**Normas.** Es la valoración de alcanzar metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el empuje y la fuerza de hacer un buen trabajo; así como el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**Formalización.** Consiste en el nivel en que se formalizan explícitamente las políticas de campo y las responsabilidades de cada jefatura.

**Conflicto.** Se refiere a la percepción que los jefes y los colaboradores quieren oír diversas opiniones, hacer que los problemas sean gestionados positivamente ya sea con el diálogo y que no sean disimulados.

**Identidad.** Consiste en sentirse un ser valioso en un equipo de trabajo y tener afecto al pertenecer a una organización.

**Conflicto e inconsecuencia.** Consiste en el nivel en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones se contradicen y no se dan con uniformidad.

**Selección basada en capacidad y desempeño.** Se logra con el grado en que los criterios de selección contengan en sus bases la capacidad y el desempeño de la persona, antes que los grados académicos y la política.

**Tolerancia a los errores.** Se refiere a la trascendencia con que los errores se manejan en una forma de apoyo y de aprendizaje, dejando de lado la forma amenazante y culposa.

**Adecuación de la planeación.** Se refiere al nivel en que los planes pueden ser los adecuados para cumplir los objetivos del trabajo. (6)

#### **2.4 Definición de términos básicos**

**Objetivos y metas:** En el momento en que se plantea una necesidad, se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones. (27)

**Implicación.** Esta dimensión mide hasta qué punto los trabajadores se sienten comprometidos en su trabajo. (27)

**Cohesión.** Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí. (27)

**Apoyo.** Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados. (27)

**Autonomía.** Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones. (27)

**Claridad.** Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores. (27)

**Confort.** Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados. (27)

**percepción** es el proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Tiene noción de los hechos y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros. (26)

**Programa motivacional** es un plan de acciones y estrategias encaminadas por un conjunto de fuerzas energéticas que se originan en el individuo, para iniciar o moldear un comportamiento relacionado con el trabajo y la actividad académica determinada por su forma, dirección, intensidad y duración (6)

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis General**

H1 El programa de motivación laboral es efectivo para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la microrred santa fe, callao 2021”

H0 El programa de motivación laboral no es efectivo para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la microrred santa fe, callao 2021”

##### **3.1.2 Hipótesis Específicos**

El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Claridad para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Apoyo para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Autonomía para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Cohesión para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Confort para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Implicación para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

### **3.2 Definición conceptual de variables**

#### **Variable Independiente**

Programa de motivación: Es un proyecto que permite a los directivos de la Institución conocer, incluir las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible y de forma programada, se enfoque en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizacionales, coincidan. (28)

#### **Variable Dependiente**

Definen al clima organizacional como el ambiente laboral en respuesta a la presencia de una variedad de factores de carácter físico, organizacional e impersonal. Es en el trabajo y el ambiente, alta influencia en su comportamiento y la satisfacción que este le trae; lo que afectará en su creatividad y productividad. (29).

### 3.2.1 Operacionalización de variables

| VARIABLE  | DIMENSIÓN             | INDICADORES  | INDICE  | MÉTODO                        | INSTRUMENTO                                      |
|---|-----------------------|--|---|-------------------------------|--|
| VARIABLE INDEPENDIENTE<br><b>Programa De Motivación laboral</b> | Existe Efectividad    | Mejora del Clima Organizacional  | 84 -100 buen clima organizacional                           | Deductivo                     | Guía de Motivación laboral                       |
|   | No Existe Efectividad | No hubo mejora en el Clima Organizacional  | 24-83 mal Clima Organizacional                              | Cuantitativo                  |  |
| VARIABLE DEPENDIENTE<br><b>Clima Organizacional</b>             | Claridad              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación</li> <li>• Solución</li> <li>• Metodología</li> <li>• Medio</li> </ul>                                       | Totalmente de acuerdo: 1<br>De acuerdo: 2<br>Indiferente: 3 | Deductivo<br><br>Cuantitativo | Cuestionario Likert<br>Autor: elaboración propia |
|   | Apoyo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Beneficio</li> <li>• Calidad</li> <li>• Metas</li> </ul>  | Desacuerdo: 4<br>Totalmente en desacuerdo: 5                |                               |  |
|   | Autonomía             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Tareas</li> <li>• Acciones</li> <li>• Programa</li> </ul>  |   |                               |  |
|   | Cohesión              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación interpersonal</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Capacidad</li> <li>• Sinergia</li> <li>• Autoconocimiento</li> </ul> |   |                               |  |
|   | Confort               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Confraternidad</li> <li>• Participación</li> </ul>                     |   |                               |  |
|   | Implicación           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> </ul>                                     |   |                               |  |

## CAPITULO IV

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 4.1 Tipo y diseño de investigación

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo porque requiere de la estadística para procesar los datos obtenidos y luego analizarlos e interpretarlos. Aplicativo, Experimental. Que según Roberto Hernández Sampieri (2014) este tipo de diseño manipulan deliberadamente, al menos, una variable independiente para observar su efecto sobre una o más variables dependientes.

El trabajo de investigación presenta un diseño Experimental. En la cual según Sánchez y Reyes (2009) implica la ejecución de tres pasos. Una medición previa de la dependiente a ser estudiada mediante un pretest. La aplicación del programa. Y una nueva medición de la variable dependiente mediante un post-test.

- Dónde:
- GE: 

|                    |
|--------------------|
| GE: 01----X-----02 |
|--------------------|

 Grupo experimental.
  - 01: Pre – Test aplicado al Grupo experimental.
  - X: Aplicación del programa de motivación.
  - 02: Post – Test aplicado al Grupo experimental.

#### 4.2 Método de investigación

Método hipotético deductivo, estadístico, descriptivo. En la cual según Sánchez y Reyes (2009) De hecho el método hipotético deductivo consiste en elaborar una hipótesis que explicaría un fenómeno, para luego someterlo a una prueba en un experimento.

### 4.3 Población y muestra

Para la presente investigación se consideró como población de estudio a 129 trabajadores de salud, Con una muestra de 96 trabajadores de Marzo a Junio 2021.

#### Criterios de inclusión

1. Profesionales de Salud que deseen participar del estudio.
2. Profesionales de Salud que se encuentren laborando en los tres establecimientos que conforman la Microrred Santa Fe.

#### Criterios de exclusión

1. Profesionales de Salud que se encuentren de vacaciones.
2. Profesionales de salud que tengan menos de 3 meses trabajando en el servicio.
3. Profesionales de Salud que se encuentre de reemplazo en el servicio

Se utilizó como tipo de muestreo el no probabilístico de tipo simple, donde se puede calcular la probabilidad de extracción de cualquiera de las muestras posibles. En el caso de nuestra investigación, que es conocer el comportamiento de nuestras variables, para obtener la muestra se hizo uso de la siguiente fórmula:

#### MUESTRA

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

$$N = 129$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$E = 5$$

$$N = 129 \text{ profesionales}$$

|          |
|----------|
| $n = 96$ |
|----------|

#### **4.4 Lugar de estudio y periodo**

El estudio de investigación se realizó en la Microrred Santa Fe, conformado por tres establecimientos de Salud: Centro de Salud Santa Fe de Nivel I-3, Puesto de Salud José Boterín de Nivel I-2 y el Puesto de Salud Callao de Nivel I-3 de la Red Bonilla La Punta y su Unidad Ejecutora es la Dirección Regional I Callao. (anexo 4).

Actualmente se cuenta con los servicios de Medicina, Enfermería, Obstetricia, Psicología, Odontología, servicio social y un área exclusiva para la atención de los casos de Tuberculosis.

El presente trabajo se realizó en un periodo determinado de 4 meses, específicamente de marzo a junio 2021.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

Observación. – La encuesta consistió en observar el nivel de motivación laboral en los trabajadores de salud de la Microred Santa Fe.

Análisis de contenido. - Nos permitió analizar y evaluar el clima Organizacional en que se vienen desempeñando los trabajadores de salud para el buen desempeño de sus servicios de salud.

La técnica que se aplicó para la recolección de los datos es el Cuestionario a través de un pretest (antes del programa motivacional) y posttest (después del programa motivacional) conformado por 24 preguntas, tipo Likert. Además, se encuentra conformado por 6 dimensiones que son las siguientes: Claridad (ítems 1, 2, 3 y 4), Apoyo (ítems 5, 6, 7 y 8), Autonomía (ítems 9, 10, 11 y 12), Cohesión (ítems 13, 14, 15 y 16), Confort (ítems 17, 18, 19 y 20) e Implicación (ítems 21, 22, 23 y 24). Este instrumento presentó una confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.95 respecto a la variable Clima organizacional.

También se reportó la confiabilidad en cada una de las dimensiones Claridad ( $\alpha = .62$ ), Apoyo ( $\alpha = .71$ ), Autonomía ( $\alpha = .82$ ), Cohesión ( $\alpha = .80$ ), Confort ( $\alpha = .85$ ) e Implicación ( $\alpha = .89$ ). (anexo 7)

Se aplicó un Programa Motivacional para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe, el cual se desarrolló en 4 meses, con intervenciones planificadas y estructuradas que a continuación detallo:

## **PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL**

### **TALLER**

#### **Taller 1: CLARIDAD**

**OBJETIVO:** Fortalecer el trabajo en equipo en los establecimientos de salud de manera que las coordinaciones, estrategias, tareas sean socializadas y realizadas de manera eficiente y colaboradora; dado que en esta dimensión mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores y así evitamos conflictos que entorpezcan el desempeño individual y del equipo repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

#### **INTERVENCIÓN PROPUESTA:**

- Fortalecer la identificación del personal con su equipo de salud, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del trabajador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Socializar las normas y planes de trabajo de acuerdo a sus indicadores de gestión con los equipos de trabajo y jefatura, a fin de que todos los

colaboradores se capaciten y comprometan con las diferentes normativas y reglamentos de la institución.

- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás servicios para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de cada servicio de salud fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la Jefatura puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe.

**RECURSOS:**

**Infraestructura:** Sala de espera de cada establecimiento de salud donde se realice el taller.

**Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

**Personal:** La Jefatura apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

**Tiempo estimado:** Las actividades de compartimiento general podrán tener un ciclo de 3 meses.

**Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de servicio.

**RESPONSABLE:** La Jefatura figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores.

## Taller 2: APOYO

**OBJETIVO:** Reforzar la identificación de los trabajadores de salud, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado, estimulado de, manera continua.

### **INTERVENCIÓN:**

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del Servicio
- Mantener la comunicación jefe-personal con los trabajadores de salud de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales y por equipo que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites para que faciliten la y prioricen
- sus tareas.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de la salud que labora en la Microrred Santa Fe.

### **RECURSOS:**

**Infraestructura:** La programación semanal de las reuniones deberá considerar en la sala

de espera del establecimiento de salud o en algunas salas anexas.

**Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

**Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

**Presupuesto:** Deberá incluirse presupuesto, para un refrigerio o break el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones.

### **Taller 3: AUTONOMIA**

**OBJETIVO:** Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el trabajador esté enterado de las actividades que el servicio está realizando. Al mantener al personal de salud informado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación brindando sugerencias, toma de decisiones, ,alternativas de solución y evitará que se forme una resistencia ante los cambios y así fomentamos el aprendizaje mutuo a través de las experiencias de otros colegas o compañeros volviéndonos autónomos.

#### **INTERVENCIÓN:**

- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer reuniones donde se emitan opiniones y toma de decisiones frente algún cambio o eventualidad en la institución.
- Educar a las jefaturas en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que, de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

**RECURSOS:**

**Infraestructura:** Sala de Espera ó auditorio de cualquier establecimiento de Salud de la Microrred Santa Fe.

**Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada servicio de salud, material para publicaciones internas, etc.

**Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos y jefatura para proveer la información y recoger opiniones en mejora de la institución.

**Tiempo estimado** La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal, así mismo, las reuniones de manera quincenal. Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente,.

**RESPONSABLE:** El jefe de cada Establecimiento que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El área de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos.

#### **Taller 4: COHESIÓN**

**OBJETIVO:** Mantener un nivel elevado de motivación individual basado en las relaciones de amistad y apoyo entre sí; que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un personal motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

**INTERVENCIÓN:**

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Escuchar a los trabajadores de salud, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

- Distinguir las fechas festivas y onomásticos de los trabajadores de salud motivándolos con reuniones alusivas a la fecha generando en ellos que son importantes para el desarrollo del establecimiento.
- Dinámicas de grupo donde se incentive la reciprocidad, la solidaridad y el compañerismo.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe.

**RECURSOS:**

**Infraestructura:** Sala de espera y/o auditorio como área de trabajo.

**Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada servicio de salud, material para publicaciones internas, etc.

- **Personal:** El área de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a las carteleras de corcho.
- **Tiempo estimado:** una vez al mes.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

**RESPONSABLE:** El área de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación y estímulo. De igual forma, debe integrarse a las jefaturas.

**Taller 5: CONFORT**

**OBJETIVO:** Crear un ambiente de relaciones armoniosas, entorno sano y agradable entre jefe y los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe y que al mismo tiempo el personal logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.

- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- Trabajar el tema de empoderamiento , de esta forma el jefe o coordinador de área logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

**RECURSOS:**

**Infraestructura:** en las instalaciones del Establecimiento de Salud.

**Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en el servicio.

**Personal:** Para esta intervención será necesario la participación de todo el personal en la política de puertas abiertas.

**Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

**Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada

**RESPONSABLE:** El jefe de servicio que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal.

## **Taller 6: IMPLICACIÓN**

**OBJETIVO:** Determinar la implicación del trabajador en su área laboral y que al mismo tiempo se vea comprometido alcanzando el logro de sus proyectos y metas personales.

### **INTERVENCIÓN:**

- Fortalecer la cartera de servicios del área responsable de cada trabajador evaluando las estrategias que se pueden tomar para mejorar los indicadores.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Reconocer la iniciativa de cada servicio de salud y los resultados de cada equipo de trabajo.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

### **RECURSOS:**

**Infraestructura:** en las instalaciones del Establecimiento de Salud.

**Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en el servicio.

**Personal:** Para esta intervención será necesario la participación de todo el personal en la política de puertas abiertas.

**Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima Organizacional.

**Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada.

**RESPONSABLE:** El jefe de servicio que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal.

La Investigación será revisado y aprobado por la Unidad de Capacitación de la Dirección regional de Salud Callao. (anexo 1) Además, se pedirá el consentimiento informado (anexo 3), por medio de un informe escrito a los participantes, quienes firmaran voluntariamente, previa explicación. Se respetará la confidencialidad de los datos extraídos, pues los datos obtenidos, serán anónimos, únicamente con fines académicos y en la publicación se generalizarán los resultados. Asegurando que la información obtenida, solo será manejada por los responsables de la investigación.

#### Validez y Confiabilidad

Para evaluar la validez de contenido del Cuestionario de Clima Organizacional a través del método de criterio de jueces se consultó a 7 expertos. Ellos determinaron que el cuestionario se desempeña adecuadamente con los criterios para que sea aplicable, por lo que se infiere que cumple con el criterio de validez.

Respecto a la validez de contenido, se observa que el análisis se realizó a partir del coeficiente de correlación ítem-total, el cual determinó la existencia de una correlación directa de los ítems con la prueba.

| Item | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 | Experto 5 | Experto 6 | Experto 7 | Totales     | P valor |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|---------|
| 1    | 1         | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 6           | 0.054   |
| 2    | 1         | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 6           | 0.054   |
| 3    | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 7           | 0.007   |
| 4    | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 6           | 0.054   |
| 5    | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 7           | 0.007   |
| 6    | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 7           | 0.007   |
| 7    | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 7           | 0.007   |
| 8    | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 7           | 0.007   |
| 9    | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 7           | 0.007   |
| 10   | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 7           | 0.007   |
| 11   | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 7           | 0.007   |
|      |           |           |           |           |           |           |           | PromP valor | 0.020   |

#### **4.6 Análisis y Procesamiento de datos**

Se solicitó carta de presentación para tesis a la Universidad Nacional del Callao, facultad de Ciencias de la Salud, Unidad de posgrado.

Se realizó el trámite administrativo mediante una solicitud dirigido a la directora general de la Dirección Regional de Salud Callao, donde se solicita la aprobación para realizar el proyecto de investigación.

La Investigación fue evaluado y aprobado por el presidente del Comité Institucional de Ética en Investigación, en tal sentido la Dirección General, dio la autorización para su ejecución.

Se utilizó la estadística descriptiva y para comprobar la hipótesis de investigación se aplicará la estadística inferencial con la prueba T de Student para comparar las medias.

Para el análisis de datos se trabajará con el programa estadístico SPSS 25, donde la información será vertida a través de tablas académicas y gráficos con sus respectivos análisis e interpretación.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1 Resultados descriptivos

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de datos. Estos resultados muestran los cambios que se realizaron posterior a la aplicación del Programa de motivación laboral, con el propósito de evidenciar los efectos de estos que han sido medidos a través del Cuestionario de Clima Organizacional. (anexo 5)

En la tabla 5.1.1 y 5.1.2, se encuentran las características sociodemográficas de los participantes. En las tablas se encuentra que los participantes tienen una edad promedio de 43 años, una edad mínima y máxima de 19 y 66 años, respectivamente. Acerca del sexo, un 33.3% fueron varones, mientras que el 66.7% eran mujeres.

**Tabla 5.1.1**

**Análisis descriptivo de edad de los participantes**

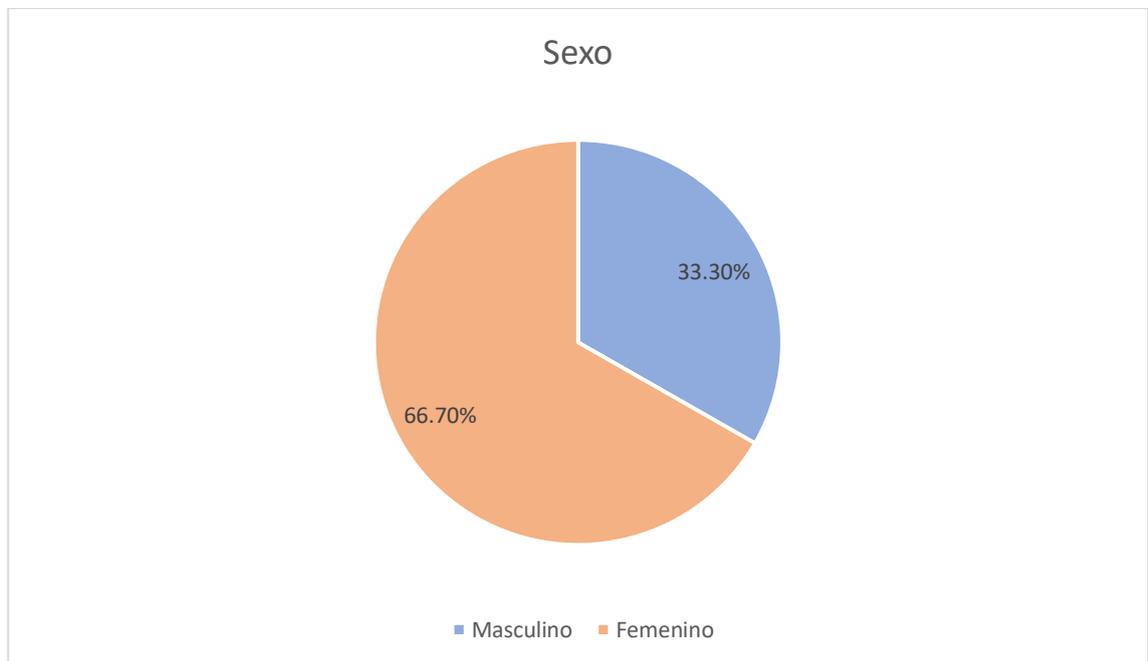
| Variable | X    | M  | S    | V   | Min | Max | g1   | g2   |
|----------|------|----|------|-----|-----|-----|------|------|
| Edad     | 43.6 | 45 | 11.2 | 125 | 19  | 66  | -.12 | -.06 |

Nota: X= Media, M= Mediana, S= Desviación estándar, V= Varianza, Min= Puntaje mínimo, Max= Puntaje Máximo, g1= Asimetría, g2= Curtosis.

**Tabla 5.1.2**  
**Frecuencia del sexo de los participantes**

| Variable     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Sexo         |            |             |
| Masculino    | 32         | 33.3%       |
| Femenino     | 64         | 66.7%       |
| <b>Total</b> | <b>96</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico 5.1.2**  
**Frecuencia del sexo de los participantes**



**Tabla 5.1.3**

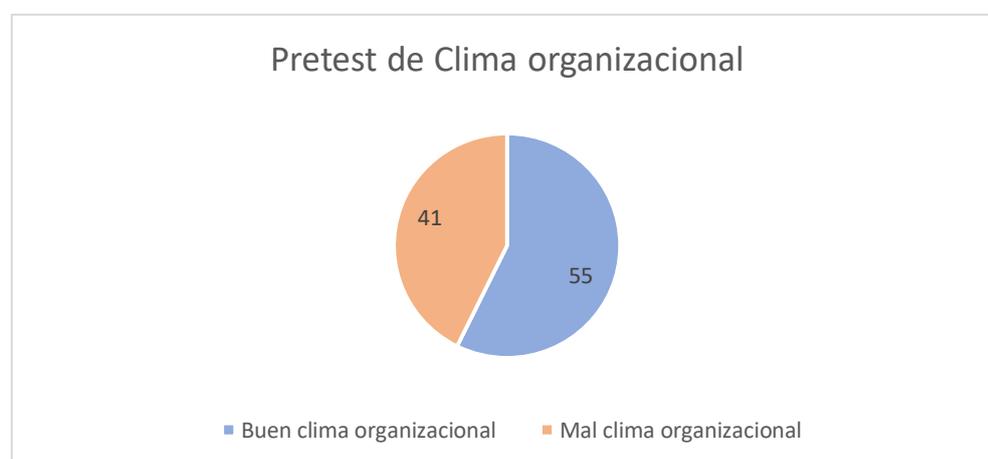
**Análisis descriptivo de la variable Clima Organizacional antes y después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral**

| Escala                | Prueba  |      |           |      |
|-----------------------|---------|------|-----------|------|
|                       | Pretest |      | Post-test |      |
|                       | M       | DE   | M         | DE   |
| Clima Organizacional  | 81.4    | 17   | 100       | 11.5 |
| Dimensión Claridad    | 13.3    | 2.89 | 15.2      | 2.08 |
| Dimensión Apoyo       | 13.6    | 2.95 | 17        | 2.08 |
| Dimensión Autonomía   | 14.3    | 3.46 | 17.1      | 2.12 |
| Dimensión Cohesión    | 13.1    | 3.14 | 17        | 2.19 |
| Dimensión Confort     | 13.3    | 3.29 | 17        | 2.05 |
| Dimensión Implicación | 13.8    | 3.31 | 17        | 1.85 |

Nota: M= Media, DE= Desviación estándar

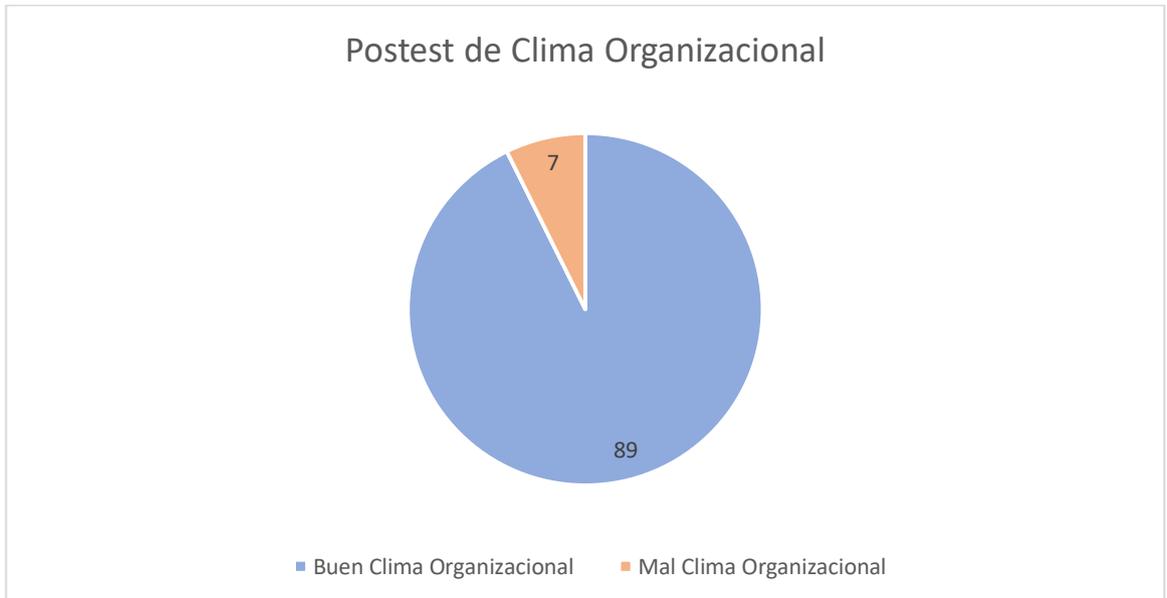
**Gráfico 5.1.3.1**

**Descripción de las respuestas de los participantes antes de la aplicación del Programa de Motivación Laboral.**



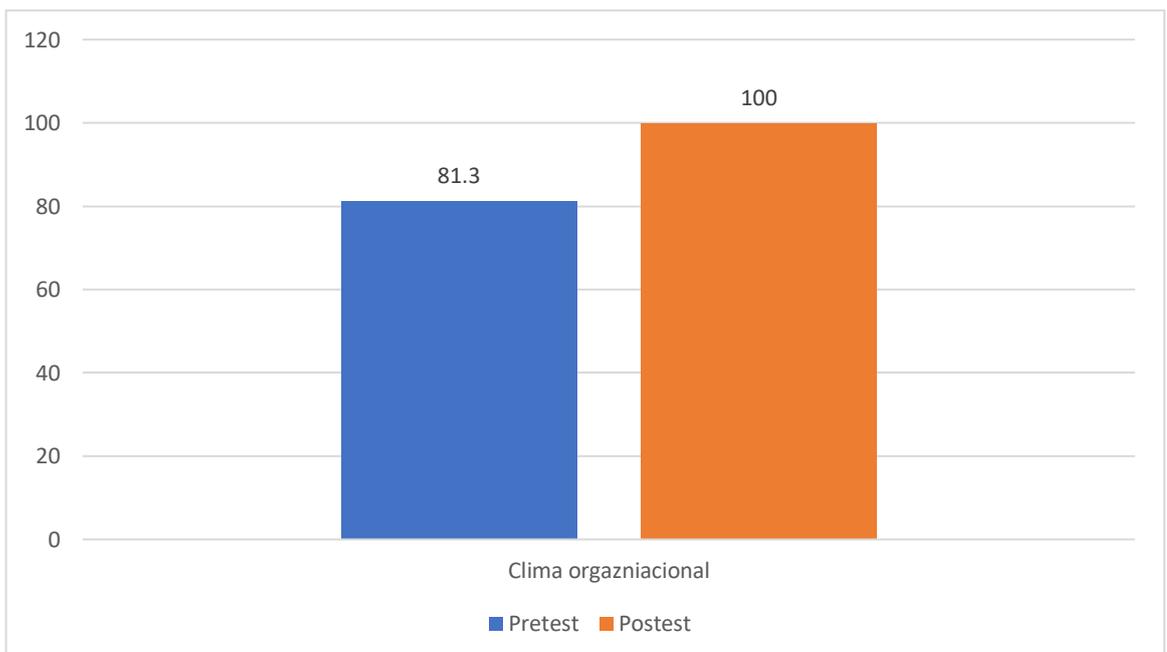
**Gráfico 5.1.3.2**

**Descripción de las respuestas de los participantes después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral**



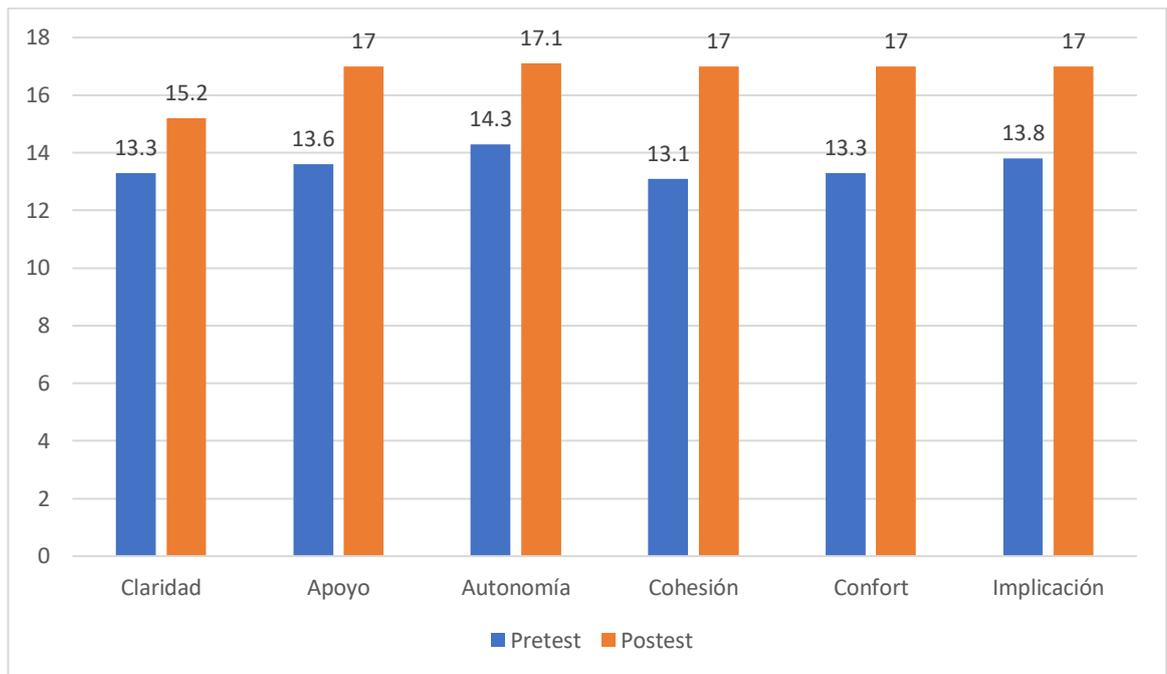
**Gráfico 5.1.3.3**

**Descripción de la variable Clima Organizacional antes y después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral.**



**Gráfico 5.1.3.4**

**Descripción de las dimensiones de la variable Clima organizacional antes y después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral.**



**En la tabla 5.1.3,** se presentan datos sobre el Clima organizacional antes y después de la aplicación del Programa de Motivación Laboral. Los resultados indicaron que los puntajes totales de los participantes fueron en promedio de 81.4 que se interpretan como que se percibe un mal clima organizacional. Sin embargo, luego de la aplicación del programa, el puntaje total en promedio de los participantes, que fue de 100, se encontró en la categoría de buen clima laboral. Ello también puede observarse comparando los puntajes del promedio en el total y en cada una de las dimensiones de la variable Clima organizacional, ya que a medida que aumenta el valor de sus puntajes, ello indica que los participantes perciben un mejor clima organizacional.

## 5.2 Resultados inferenciales

**Tabla 5.2.1**

**Prueba de normalidad estadística de Shapiro-Wilk del Clima Organizacional y sus dimensiones en el pretest y postest.**

|  | W     | Significancia (valor <i>P</i> ) |
|--|-------|---------------------------------|
| Pretest-Postest de Clima organizacional                              | 0.978 | .098*                           |
| Pretest-Postest de la dimensión de Claridad del Clima organizacional | 0.975 | .065*                           |
| Pretest-Postest de la dimensión de Apoyo de Clima organizacional     | 0.970 | .027                            |
| Pretest-Postest de la dimensión de Autonomía de Clima organizacional | 0.974 | .051*                           |
| Pretest-Postest de la dimensión de Cohesión de Clima organizacional  | 0.974 | .054*                           |
| Pretest-Postest de la dimensión de Confort de Clima organizacional   | 0.981 | .187*                           |

|  |       |      |
|--|-------|------|
| Pretest-Posttest de la<br>dimensión de<br>Implicación de Clima<br>organizacional | 0.971 | .031 |
|--|-------|------|

Nota:  $p > .05^*$  = Distribución normal

**En la tabla 5.2.1** se reporta que según la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, el Clima organizacional y las dimensiones Claridad, Autonomía, Confort e Implicación en el pretest y posttest presentan una distribución normal ( $p > .05$ ), ya que el valor  $p$  al ser mayor de .05 no rechaza la hipótesis nula que indica que la variable presenta una distribución normal. Por lo que deben ser empleados pruebas paramétricas para los siguientes análisis. Sin embargo, respecto a las dimensiones Apoyo e Implicación del Clima organizacional antes y después de la aplicación del programa no presentaron una distribución normal ( $p < .05$ ), por lo que en esos casos fue requerido utilizar pruebas no paramétricas para sus análisis.

**Tabla 5.2.2.**  
**Prueba de T de Student para muestras relacionadas**

|  | Estadístico | Df   | Significancia<br>(valor $P$ ) | Tamaño del<br>efecto (D de<br>Cohen) |
|--|-------------|------|-------------------------------|--------------------------------------|
| Pretest-<br>Posttest de<br>Clima<br>organizacional         | 8.38        | 95.0 | <.001*                        | .856                                 |
| Pretest-<br>Posttest de la<br>dimensión de<br>Claridad del | 5.14        | 95   | <.001*                        | .524                                 |

|   |      |    |        |      |
|---|------|----|--------|------|
| Clima organizacional                              |      |    |        |      |
| Pretest- Posttest de la dimensión de Autonomía de | 8.65 | 95 | <.001* | .883 |
| Clima organizacional                              |      |    |        |      |
| Pretest- Posttest de la dimensión de Confort de   | 6.39 | 95 | <.001* | .652 |
| Clima organizacional                              |      |    |        |      |
| Pretest- Posttest de la dimensión de Cohesión de  | 8.41 | 95 | <.001* | .858 |
| Clima organizacional                              |      |    |        |      |

---

Nota:  $p < .05^*$  = Existen diferencias estadísticamente significativas

**En la tabla 5.2.2,** se realizó la comparación de medias de los participantes a quienes se les aplicó un Cuestionario sobre el Clima organizacional antes y después de llevar un Programa de Motivación Laboral mediante la prueba T de Student. Los resultados mostraron que existen diferencias estadísticamente significativas antes y después de la aplicación del programa en la variable Clima organizacional y las dimensiones Claridad, Autonomía, Confort y Cohesión. Por otra parte, estas diferencias también presentaron el tamaño del efecto donde la variable Clima organizacional y sus dimensiones Autonomía y Cohesión mostraron un efecto grande ( $d >$

0.80), mientras que las dimensiones Claridad y Confort presentaron un efecto mediano ( $0.80 < d < 0.50$ ).

**Tabla 5.2.3**  
**Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas**

|  | Estadístico | Significancia<br>(valor <i>P</i> ) | Tamaño del<br>efecto (D de<br>Cohen) |
|--|-------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Pretest-Posttest<br>de la dimensión<br>de Apoyo del<br>Clima<br>organizacional       | 3352        | <.001*                             | .834                                 |
| Pretest-Posttest<br>de la dimensión<br>de Implicación<br>del Clima<br>organizacional | 3320        | <.001*                             | .775                                 |

*Nota:  $p < .05^*$  = Existen diferencias estadísticamente significativas*

**En la tabla 5.2.3**, se realizó la comparación de medias sobre el pretest y posttest de las dimensiones Apoyo e Implicancia de la variable Clima Organizacional. Para ello se utilizó la prueba de Wilcoxon. Los resultados indicaron que existen diferencias estadísticamente significativas antes y después de la aplicación del programa en las dimensiones Apoyo e Implicación del Clima organizacional. Además, estas diferencias también presentaron el tamaño del efecto donde la dimensión Apoyo reportó un efecto grande ( $d > 0.80$ ) y la dimensión Implicancia indicó uno mediano ( $0.80 < d < 0.50$ ).

**Tabla 5.2.4.**  
**Análisis de confiabilidad de la variable Clima Organizacional**

|                       | Alfa de Cronbach |
|-----------------------|------------------|
| Clima Organizacional  | 0.95             |
| Dimensión Claridad    | 0.62             |
| Dimensión Apoyo       | 0.71             |
| Dimensión Autonomía   | 0.82             |
| Dimensión Cohesión    | 0.80             |
| Dimensión Confort     | 0.85             |
| Dimensión Implicación | 0.89             |

**En la tabla 5.2.4** se reportó que la variable Clima Organizacional obtuvo un alfa de Cronbach de .95. Respecto a sus dimensiones, se obtuvieron los siguientes valores de alfa de Cronbach: Claridad ( $\alpha = 0.62$ ), Apoyo ( $\alpha = 0.71$ ), Autonomía, ( $\alpha = 0.82$ ), Cohesión, ( $\alpha = 0.80$ ), Confort ( $\alpha = 0.85$ ) e Implicación ( $\alpha = 0.89$ ). Los valores de alfa de Cronbach de la variable Clima organizacional y sus dimensiones se consideran dentro de la categoría de adecuado.

**Tabla 5.2.5.**  
**Análisis de ítems de la variable Clima Organizacional**

| Ítem | Correlación de los ítem-total |
|------|-------------------------------|
| 1    | 0.205                         |
| 2    | 0.618                         |
| 3    | 0.606                         |
| 4    | 0.694                         |
| 5    | 0.637                         |

---

|    |       |
|----|-------|
| 6  | 0.399 |
| 7  | 0.782 |
| 8  | 0.712 |
| 9  | 0.517 |
| 10 | 0.796 |
| 11 | 0.761 |
| 12 | 0.709 |
| 13 | 0.745 |
| 14 | 0.748 |
| 15 | 0.409 |
| 16 | 0.771 |
| 17 | 0.774 |
| 18 | 0.770 |
| 19 | 0.677 |
| 20 | 0.723 |
| 21 | 0.824 |
| 22 | 0.836 |
| 23 | 0.807 |
| 24 | 0.772 |

---

Además, en la **tabla 5.2.5**, la correlación ítem-total para la escala en total se obtuvo un valor mayor a 0.20 en todos los ítems, por lo tanto, no se requiere retirar ningún ítem del cuestionario.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 6.1 Contratación de hipótesis con los resultados

##### 6.1.1 Prueba de hipótesis general

**Paso 1:** Formulación de Hipótesis

H1: El programa de motivación laboral es efectivo para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la microrred santa fe, callao 2021.

H0: El programa de motivación laboral no es efectivo para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la microrred santa fe, callao 2021.

**Paso 2:** Evaluar si la variable sigue una distribución normal a partir de la prueba de Shapiro-Wilk. Se encuentra una distribución normal si  $p > .05$

**Paso 3:** Se reporta que el valor  $p$  es 0.098. Se interpreta que la variable sigue una distribución normal y se selecciona una prueba paramétrica, específicamente la prueba estadística T de student para muestras relacionadas.

**Paso 4:** Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula si el valor  $p$  es menor de 0.05

**Paso 5:** Se calcula la prueba T de Student para muestras relacionadas y se decide que existen diferencias estadísticamente significativas si el valor  $p$  es  $\leq 0.05$ .

**Paso 6:** Toma de decisión y conclusión

Decisión Estadística: como  $p < 0.001$ , se rechaza la hipótesis nula.

**CONCLUSIÓN:** El clima organizacional tuvo una mejora estadísticamente significativa después de haberse aplicado el programa de motivación

laboral en los trabajadores de la Microrred Santa Fe. La presente investigación demuestra que la aplicación del programa fue positiva, con un valor de  $p < .001$  lo cual demuestra que cuando las gerencias implementan estrategias motivacionales mejora el nivel del clima organizacional.

### **6.1.2 Prueba de hipótesis específica:**

Para la comprobación de la hipótesis específicas: Existe significancia entre las dimensiones de la variable clima organizacional después de haber aplicado el programa de motivación laboral en los trabajadores de la Microrred Santa Fe. Se realizó la comprobación de las seis dimensiones de la variable clima organizacional lo cual se detalla a continuación.

#### **a. Dimensión Claridad**

Prueba de Hipótesis

**Paso 1:** Evaluar si la dimensión sigue una distribución normal a partir de la prueba de Shapiro-Wilk. Se encuentra una distribución normal si  $p > .05$

**Paso 2:** Se reporta que el valor  $p$  es 0.065. Se interpreta que la dimensión sigue una distribución normal y se selecciona una prueba paramétrica, específicamente la prueba estadística T de student para muestras relacionadas.

**Paso 3:** Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula si el valor  $p$  es menor de 0.05

**Paso 4:** Se calcula la prueba T de Student para muestras relacionadas y se decide que existen diferencias estadísticamente significativas si el valor  $p$  es  $\leq 0.05$ .

**Paso 5:** Toma de decisión y conclusión

Decisión Estadística: como  $p < 0.001$ , se rechaza la hipótesis nula.

**CONCLUSIÓN:** La dimensión claridad después de haberse aplicado el programa de motivación laboral fue efectiva ( $p < .001$ ).

## **b. Dimensión Apoyo**

Prueba de Hipótesis

**Paso 1:** Evaluar si la dimensión sigue una distribución normal a partir de la prueba de Shapiro-Wilk. Se encuentra una distribución normal si  $p > .05$

**Paso 2:** Se reporta que el valor  $p$  es 0.027. Se interpreta que la dimensión no sigue una distribución normal y se selecciona una prueba no paramétrica, específicamente el test estadístico de Wilcoxon para muestras relacionadas.

**Paso 3:** Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula si el valor  $p$  es menor de 0.05

**Paso 4:** Se calcula el Test de Wilcoxon para muestras relacionadas y se decide que existen diferencias estadísticamente significativas si el valor  $p$  es  $\leq 0.05$ .

**Paso 5:** Toma de decisión y conclusión

Decisión Estadística: como  $p < 0.001$ , se rechaza la hipótesis nula.

**CONCLUSIÓN:** La dimensión Apoyo después de haberse aplicado el programa de motivación laboral fue efectiva ( $p < .001$ ).

## **c. Dimensión Autonomía**

Prueba de Hipótesis

**Paso 1:** Evaluar si la dimensión sigue una distribución normal a partir de la prueba de Shapiro-Wilk. Se encuentra una distribución normal si  $p > .05$

**Paso 2:** Se reporta que el valor  $p$  es 0.051. Se interpreta que la dimensión sigue una distribución normal y se selecciona una prueba paramétrica, específicamente la prueba estadística T de student para muestras relacionadas.

**Paso 3:** Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula si el valor  $p$  es menor de 0.05

**Paso 4:** Se calcula la prueba T de Student para muestras relacionadas y se decide que existen diferencias estadísticamente significativas si el valor  $p$  es  $\leq 0.05$ .

**Paso 5:** Toma de decisión y conclusión

Decisión Estadística: como  $p < 0.001$ , se rechaza la hipótesis nula.

**CONCLUSIÓN:** La dimensión Autonomía después de haberse aplicado el programa de motivación laboral fue efectiva ( $p < .001$ ).

#### **d. Dimensión Cohesión**

Prueba de Hipótesis

**Paso 1:** Evaluar si la dimensión sigue una distribución normal a partir de la prueba de Shapiro-Wilk. Se encuentra una distribución normal si  $p > .05$

**Paso 2:** Se reporta que el valor  $p$  es 0.054. Se interpreta que la dimensión sigue una distribución normal y se selecciona una prueba paramétrica, específicamente la prueba estadística T de student para muestras relacionadas.

**Paso 3:** Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula si el valor  $p$  es menor de 0.05

**Paso 4:** Se calcula la prueba T de Student para muestras relacionadas y se decide que existen diferencias estadísticamente significativas si el valor  $p$  es  $\leq 0.05$ .

**Paso 5:** Toma de decisión y conclusión

Decisión Estadística: como  $p < 0.001$ , se rechaza la hipótesis nula.

**CONCLUSIÓN:** La dimensión Cohesión después de haberse aplicado el programa de motivación laboral fue efectiva ( $p < .001$ ).

### **e. Dimensión Confort**

Prueba de Hipótesis

**Paso 1** Evaluar si la dimensión sigue una distribución normal a partir de la prueba de Shapiro-Wilk. Se encuentra una distribución normal si  $p > .05$

**Paso 2:** Se reporta que el valor  $p$  es 0.187. Se interpreta que la dimensión sigue una distribución normal y se selecciona una prueba paramétrica, específicamente la prueba estadística T de student para muestras relacionadas.

**Paso 3:** Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula si el valor  $p$  es menor de 0.05

**Paso 4:** Se calcula la prueba T de Student para muestras relacionadas y se decide que existen diferencias estadísticamente significativas si el valor  $p$  es  $\leq 0.05$ .

**Paso 5:** Toma de decisión y conclusión

Decisión Estadística: como  $p < 0.001$ , se rechaza la hipótesis nula.

CONCLUSIÓN: La dimensión Confort después de haberse aplicado el programa de motivación laboral fue efectiva ( $p < .001$ ).

### **f. Dimensión Implicación**

Prueba de Hipótesis

**Paso 1:** Evaluar si la dimensión sigue una distribución normal a partir de la prueba de Shapiro-Wilk. Se encuentra una distribución normal si  $p > .05$

**Paso 2:** Se reporta que el valor  $p$  es 0.031. Se interpreta que la dimensión no sigue una distribución normal y se selecciona una prueba no paramétrica, específicamente el test estadístico de Wilcoxon para muestras relacionadas.

**Paso 3:** Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula si el valor  $p$  es menor de 0.05

**Paso 4:** Se calcula el Test de Wilcoxon para muestras relacionadas y se decide que existen diferencias estadísticamente significativas si el valor  $p$  es  $\leq 0.05$ .

**Paso 5:** Toma de decisión y conclusión

Decisión Estadística: como  $p < 0.001$ , se rechaza la hipótesis nula.

**CONCLUSIÓN:** La dimensión Implicación después de haberse aplicado el programa de motivación laboral fue efectiva ( $p < .001$ ).

## **6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares**

Se ha contrastado algunas investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional que han estudiado las variables de Programa de Motivación Laboral y Clima Organizacional (Clima Laboral) por lo tanto guardan una relación directa con el planteamiento de nuestro estudio.

A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis general que establece que El programa de motivación laboral es efectivo para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la microrred santa fe. Estos resultados guardan mayor concordancia con lo que refiere Bach. Rivera, (2017) donde se evidenció un 36 % de colaboradores que perciben un clima laboral favorable y el 24% muy favorable después de haber ejecutado en este grupo de trabajadores un Programa Motivacional para mejorar el Clima Organizacional. Por lo que se encontró un resultado de contrastación por similitud. Así mismo podemos analizar con respecto al estudio del autor Berrospi, Luna; obteniendo valores con respecto al compromiso organizacional un 33,3% alto, 66,7% medio y 0,0% bajo. Posteriormente al programa valores 40,0% fue alto, 60,0% fue medio y por último 0,0% de bajo donde se puede notar que no tuvo efecto sobre los niveles de compromiso organizacional en los trabajadores de la red de salud Lamas después de implementar el Programa de Motivación Laboral por lo que se encontró un resultado de contrastación de resultados por diferencia significativa. Así mismo encontramos contrastación por similitud

en la investigación de Rengifo, Kattia et al, Moyobamba donde los principales resultados indican que el clima organizacional antes de la intervención fue poco favorable, según el 86% de los encuestados y un 11% manifestó que es favorable; después de la aplicación de la estrategia motivacional disminuyó a 82% de apreciaciones que consideran que es poco favorable y notándose un incremento leve de un 18% de opiniones de los especialistas que calificaron como favorable el clima organizacional después de la intervención. Concluyéndose, que la estrategia motivacional contribuye significativamente en la mejora del clima organizacional.

En lo que respecta a la variable de Programa de motivación laboral en la tesis de Palacio J. Ecuador, llega a la Conclusión que es necesario que la organización fortalezca su gestión con la aplicación de la planificación estratégica motivacional que determinen alcanzar los resultados planteados y cumplir con los objetivos y metas haciendo del personal equipos de trabajo con un objetivo común encontrándose la misma percepción en nuestro estudio. También hemos podido examinar el estudio de **Luis Soto, José Ugalde, María Allauca en Ecuador** donde se llegó a la conclusión que la decisión gerencial es parte fundamental para el desarrollo de la productividad organizacional, la cual está basado en el liderazgo y las habilidades gerenciales de las directivas con lo cual influye directamente en el clima organizacional si y solo si existe una comunicación organizacional efectiva entre todos los servicios de salud , esto guarda relación con nuestro estudio debido a que la aplicación del programa motivacional se considera como una decisión gerencial que mostró efectividad para mejorar el clima organizacional basándose en sus dimensiones :Claridad, Apoyo, Autonomía, Cohesión, Confort, Implicación que guardan vínculo con la comunicación organizacional entre los directivos y trabajadores de salud.

## CONCLUSIONES

1. Se obtuvo una conclusión positiva con respecto a elaborar un programa de motivación laboral para mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores de salud de la Microred Santa Fe, ya que se evidenció durante el pre test un puntaje de 81.4 y después de aplicado el programa de Motivación laboral un puntaje de 100.
2. Después de aplicado el programa de motivación laboral, se obtuvo una mejora en cuanto a la Dimensión Claridad ya que antes del programa se obtuvo un puntaje de 13.3 y posterior al programa un puntaje de 15.2
3. Después de aplicado el programa de motivación laboral, se evidenció una mejora en cuanto a la Dimensión Apoyo ya que antes del programa se obtuvo un puntaje de 13.6 y posterior al programa un puntaje de 17.
4. Después de aplicado el programa de motivación laboral, vemos que hubo mejora en cuanto a la Dimensión Autonomía ya que antes del programa se obtuvo un puntaje de 14.3 y posterior al programa un puntaje de 17.1.
5. Después de aplicado el programa de motivación laboral, vemos que hubo mejora en cuanto a la Dimensión Cohesión ya que antes del programa se obtuvo un puntaje de 13.1 y posterior al programa un puntaje de 17.
6. Después de aplicado el programa de motivación laboral, vemos que hubo mejora en cuanto a la Dimensión Confort ya que antes del programa se obtuvo un puntaje de 13.3 y posterior al programa un puntaje de 17.
7. Después de aplicado el programa de motivación laboral, mejoró la Dimensión Implicación ya que antes del programa se obtuvo un puntaje de 13.8 y posterior al programa un puntaje de 17.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los gestores y jefaturas que para continuar presentando un Clima Organizacional positivo y favorable para los trabajadores de salud se debe continuar con el monitoreo del Programa Motivación laboral para seguir con el nivel de “favorable “y de esta manera impulsar y desarrollar mejoras en el Clima Organizacional.
2. Realizar reuniones grupales de manera continua para mejorar la integración, la identificación del personal de salud a su Centro de trabajo; así mismo, con las jefaturas lo que implica romper barreras y hacer accesible la comunicación entre ellos, de esta manera podremos mejorar el funcionamiento de la organización.
3. Se recomienda que dentro de las evaluaciones trimestrales se reconozca y estimule al trabajador que logró cumplir con los objetivos de sus metas con un reconocimiento que motive a los demás a impulsarse en el logro de sus objetivos.
4. Proponer a las jefaturas y Coordinadores del área de Calidad en la Atención de Salud de la Microrred Santa Fe, el Programa de Motivación Laboral para seguir con el nivel de “favorable “en las Dimensiones del clima Organizacional estudiados y analizados en la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Rivera Porras, Hernández Lalinde, Forgyony Santos, Bonilla Cruz, Rozo Sánchez Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Colombia; 2018. Revista Espacios. [revista en internet] 2018 Vol. 39 (Nº 16) Año 2018 / 29-06-2021 pg.17. Disponible en:  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- 2.- Jorge Restrepo, Julian Gomez, Monica Plata, Jorge Gonzales La Estrategia de grandes empresas para contratar a los mejores Millennials. Colombia 2018 Revista Reinventarte [revista en internet] 2018. 20 -06-2021 Disponible en:  
<http://talentoyefectividad.com/la-estrategia-de-grandes-empresas-para-contratar-a-los-mejores-millennials/>
- 3.- Ministerio de Salud Pública de la República de Cuba (MINSAP) lineamiento 154 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. [internet]20-06-2021 Cuba 2012 Disponible en:  
<http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-321.pdf>
- 4.- Umasi Llave, j.m Clima organizacional en trabajadores administrativos del sector salud Red de Salud San Juan de Lurigancho. Lima 2017. [internet]2017. 25-06-2021 Disponible en:  
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/2820>.
5. Bastidas Carlos, Enrique Arizaga Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Distrito de Salud, Durán, Ecuador 2020 [internet]2020.29-06-2021. Disponible en:  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5317>

- 6.- Bach. Rivera Gonzales, Lupe Amelia; Asesor: Magister Suárez Santa Cruz Fernando. Diseño y Aplicación de un Programa Motivacional para mejorar el Clima Laboral en la empresa supermercados el Super S.A.C. Pimentel.Chiclayo 2017[internet] 2017.01-06-2021.  
Disponible en:  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4604>
- 7.- Luis Enrique Soto-Chávez, José William Ugalde-Vicuña, María Allauca-Amaguaya. La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. Revista científica: Dominio de las Ciencias Ecuador 2021 [revista en internet] 2021 vol. 6 ,Nº 4 año 2021. 22-06-2021 Disponible en:  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/issue/view/48>
- 8.- Araujo Romero, Marco Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de Expoflora S.A. CostaRica 2019 [internet]2019.22-06-2021 Disponible en:  
<http://hdl.handle.net/10669/79244>
- 9.- Rengifo Camacho Kattia Lucero Vásquez Villegas Rayner Martin Estrategia motivacional para mejorar el clima organizacional del área de Dirección de Gestión Pedagógica - DRE San Martín, 2018 [internet]2018.01-06-2021 Disponible en:  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31599>
- 10.- Sthephen P. Robbins, Timothy Judge. Comportamiento Organizacional México 2009 [internet]2009.28-06-2021  
Disponible en: <https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550>

- 11.- Julián Pérez Porto. Definición .DE Perú [internet]2021 .30-06-2021Publicado: 2008. Actualizado: 2021.Disponible en:  
(<https://definicion.de/programa/>)
  
- 12.- Campi Mayorga, Ida Ivete; Palacio Ruiz, Jefferson Planificación estratégica motivacional para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del Distrito de Salud 12d05 Ecuador ,2016 [internet] 2016.29-06-2021 Disponible en:  
Gilberto<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/6104>
  
- 13.- Aula Virtual [internet]. 2013.  
<https://karina84.webnode.es/news/programa-motivacional/01-07-2021>
  
- 14.- Walter L. Arias Gallegos, Gabriela Arias Cáceres Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado Revista Ciencia & Trabajo Arequipa Perú 2016 [Revista en internet]2016 .29-06-2021 16(51), 185-191.  
Disponible en:  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
  
- 15.- Jeny Rosanna Julia Del Rio-Mendoza, Alicia Munares - Lovaton, Hugo Montalvo-Valdez Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica Revista Médica PANACEA. Ica 2019[Revista en internet]2019 .28-06-2021 Vol. 3 Núm. 1 (2013): Vol. 3, N° 1  
Disponible en: <https://doi.org/10.35563/rmp.v3i1.87>
  
- 16.- García, J., Muñoz, M. & Sarmiento, A. Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. Revista Científica. Cuc, Colombia 2015 [Revista Médica] 2015. 29-06-2021. 36(2), 113-126. Disponible en:  
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/588in>

- 17.- Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo, Rivera Cardozo, Pedro Lito Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. Perú 2015 [internet] 2015.29-06-2021 Disponible en:  
<https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/3810>
- 18.- Vega, M. & Martínez, K. Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. Horizontes empresariales. Revista Ubiobio Chile 2015 [Revista Médica] 29-06-2021.8(1),23-50. Disponible en:  
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2039/1902>
- 19.- Marín Rueda, F. J., dos Santos, A., Aparecida, A., Raad, A. J., Ávila-Batista, A. C. & Carnevalli Siqueira Nery, J. Relación entre los constructos clima organizacional, apoyo laboral y salud organizacional en una muestra de estudiantes que trabajan. Uruguay 2014 [internet] 2014.28-06-2021. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4595/459545412002.pdf>
- 20.- Bolaños Burbano, K. V. & Franco Figueroa, D. Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali.Colombia2017[internet]2017. 29-06-2021 Disponible en:  
<http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/8406>
- 21.- Herrera, C., Delgado, A. & Betancur, S. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Colombia 2015[Revista Médica] 28-06-2021 Vol.17 Núm.28,105-126 Disponible en:  
<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05>

- 22.- Bustamante, E. El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia 2013 Revista de Comunicación y Salud. [Revista Médica] 29-06-2021 Vol. 3, N° 1, pp. 35-49 Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4504994>
- 23.- Resolución Ministerial N°623-2008/MINSA. Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Ministerio de Salud Perú 2008 [internet]2008 30-06-2021 Dirección General de Salud de las Personas, Dirección de Calidad en Salud. Disponible en:  
[http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096\\_DGSP267.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf)
- 24.- Chiquilín Huamán, Liz Evelin Soto Rabanal, Martha Elizabeth Clima organizacional y satisfacción laboral en el establecimiento de salud Pachacutec – Cajamarca 2018 [internet]2018.29-06-2021. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26172>
- 25.- Resolución Ministerial N° 468 Metodología para el Estudio del Clima Organizacional Lima .2011/MINSA, V.02. 20-06-2021 Disponible en:  
<http://bvs.minsa.gob.pe>
- 26.- Chaparro Espitia L. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Innovar [Internet]. 2021;16(28):7-32. Disponible en:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365>
- 27.- Gabriela Montalvo Y Roberto Plasencia, La motivación. Comportamiento organizacional 2015 [internet] 2015. 20-06-2021 This preview shows page 1 - 5 out of 13 pages. Disponible en :  
<https://www.academia.edu/14747780>

- 28.- Bach. López Beltrán, Jholbert Giancarlo Bach. Romero Cribilleros, Edgar Nicolás ASESOR: Dr. Orivel Jackson Buchelli Perales “Programa de Motivación basado en la teoría de dos factores para mejorar el desempeño laboral en la Caja Municipal Sullana - Trujillo” 2015 [internet]2015.30-06-2021 Disponible en:  
<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2075>
- 29.- Álvarez, M. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante Colombia 2009 Revista Scielo, [Revista Médica]2009. 01-07-2021 4(2), 2-4 Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- 30.- Diana Constanza Ramos Moreno - El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Colombia 2012 [internet]2012. 01-07-2021 Disponible en:  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111>
- 31.- Guillén Gestoso, C. Psicología del Trabajo en Relaciones Industriales España 2000 Revista Dialnet [Revista Médica]2000. 30-06-2021: ISBN 84-481-2518-5, págs. 165-179 Editorial Mc Graw-Hill.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1880>
- 32.- Ramos de la Cruz, Manuel; Romero Carranza Dorila Edith. Motivación laboral y compromiso organizacional de los colaboradores en la red de salud Lambayeque. Perú 2021 [internet]2021. 01-06-2021. Disponible en: [repositorio@ucv.edu.pe](mailto:repositorio@ucv.edu.pe)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título: “PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE SALUD DE LA MICRORRED SANTA FE, CALLAO 2021”**

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS   | VARIABLES   | METODOLOGÍA   |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>Problema General</b></p> <p>¿De qué manera el programa de motivación laboral mejorará el clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe, Callao 2021?</p>  | <p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar el efecto del programa de motivación laboral para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe.</p>   | <p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El programa de motivación laboral es efectivo para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de salud de la microrred santa fe, callao 2021”</p>             | <p><b>Variable 1:</b></p> <p>Programa de Motivación Laboral</p>   | <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Aplicativo, Experimental con enfoque cuantitativo,</p>  |
| <p><b>Problema Especifico</b></p> <p>¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Claridad en los</p> | <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Demostrar el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Claridad en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.</p> | <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Claridad para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe</p> | <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe efectividad</li> <li>- No existe efectividad</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b></p> <p>Clima Organizacional</p>    | <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>Experimental</p> <p>Cuyo diseño es:<br/>GE:01-----X-----02</p>  |
|  |   | <p>El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Apoyo para</p>  | <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad</li> <li>- Apoyo</li> <li>- Autonomía</li> <li>- Cohesión</li> <li>- Confort</li> <li>- Implicación</li> </ul> | <p><b>Método de investigación:</b></p> <p>Hipotético – deductivo</p> <p><b>Población y muestra:</b></p> <p>Población: 129 trabajadores de salud.<br/>Muestra: 96 Trabajadores de salud.</p> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p>Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?</p> <p>¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Apoyo en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?</p> <p>¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Autonomía en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?</p> <p>¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a</p> | <p>Demostrar el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Apoyo en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.</p> <p>Demostrar el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Autonomía en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.</p> <p>Demostrar el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Cohesión en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.</p> <p>Demostrar el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Confort en los</p> | <p>mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe</p> <p>El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Autonomía para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe</p> <p>El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Cohesión para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe</p> <p>El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Confort para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe</p> <p>El programa motivación laboral es efectivo en la dimensión Implicación</p> |  | <p>Técnica e instrumento de recolección de datos:</p> <p>Variable 1. programa de Motivación laboral</p> <p>Técnica: Cuestionario.</p> <p>Variable 2. Clima Organizacional</p> <p>TÉCNICA: encuesta</p> |
|--|--|--|--|--|

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p>la dimensión Cohesión en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?</p> <p>¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Confort en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?</p> <p>¿Cómo se evidencia el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Implicación en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe?</p> | <p>Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.</p> <p>Demostrar el clima Organizacional antes y después de aplicado el programa de motivación laboral en relación a la dimensión Implicación en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.</p> | <p>para mejorar el Clima Organizacional en los Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe</p> |  |  |
|---|---|---|--|--|

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 2**  
**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado Trabajador de Salud de la Microrred Santa Fe, solicitamos su colaboración en responder el presente cuestionario para conocer la efectividad que tiene el programa motivacional en mejora del clima organizacional del servicio donde usted dignamente labora.

Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Marque con una (x) en la casilla enumerada según su criterio.

**Indicación:**

TA = Totalmente de acuerdo

DA = De acuerdo

I = Indiferente

ED = En desacuerdo

TD = Totalmente en desacuerdo

| DIMENSION        | Nº | ASPECTOS A CONSIDERAR EN MOTIVACION  | 1<br>TA | 2<br>DA | 3<br>I | 4<br>ED | 5<br>TD |
|------------------|----|--|---------|---------|--------|---------|---------|
| <b>Claridad</b>  | 1  | Considera inapropiada la distribución de equipos y recursos materiales en su institución para la atención.                   |         |         |        |         |         |
|                  | 2  | Considera como objetivo de la organización motivar al trabajador con la aplicación de un programa de motivación laboral.     |         |         |        |         |         |
|                  | 3  | El servicio donde usted se desempeña, utiliza planes y métodos establecidos para solucionar problemas de motivación laboral. |         |         |        |         |         |
|                  | 4  | Usted considera que en el servicio en el cual trabaja, existe un clima de confianza y Honestidad.                            |         |         |        |         |         |
| <b>Apoyo</b>     | 5  | Su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales  |         |         |        |         |         |
|                  | 6  | La remuneración que percibe usted va de acuerdo a los objetivos y logros.  |         |         |        |         |         |
|                  | 7  | La calidad en su trabajo es la más alta prioridad de su servicio   |         |         |        |         |         |
|                  | 8  | Tiene usted bien en claro las metas que quiere lograr  |         |         |        |         |         |
| <b>Autonomía</b> | 9  | Durante los años de servicio, logró alcanzar algún nivel de desempeño.   |         |         |        |         |         |

|                    |    |   |  |  |  |  |  |
|--------------------|----|---|--|--|--|--|--|
|                    | 10 | Usted está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene que cumplir en el servicio.                  |  |  |  |  |  |
|                    | 11 | Si se dieran programas motivacionales participaría en definir algunas actividades y acciones para su ejecución. |  |  |  |  |  |
|                    | 12 | Si se desarrollara un proceso de capacitación, referente a la motivación en el trabajador ¿apoyaría el proceso? |  |  |  |  |  |
| <b>Cohesión</b>    | 13 | ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?  |  |  |  |  |  |
|                    | 14 | Entre los compañeros de trabajo hay cooperación mutua.  |  |  |  |  |  |
|                    | 15 | Hay capacitaciones continuas en los trabajadores  |  |  |  |  |  |
|                    | 16 | se encuentra motivado para realizar su trabajo  |  |  |  |  |  |
| <b>Confort</b>     | 17 | Se siente usted cómodo con la labor que desempeña en la institución.  |  |  |  |  |  |
|                    | 18 | Considera que su jefe o supervisor le orienta adecuadamente en su trabajo                                       |  |  |  |  |  |
|                    | 19 | En su servicio se reúnen frecuentemente para hablar de asuntos de trabajo como de cuestiones personales         |  |  |  |  |  |
|                    | 20 | Usted participa en las actividades recreacionales que realiza el servicio                                       |  |  |  |  |  |
| <b>Implicación</b> | 21 | Te gusta la imagen que el servicio proyecta de sí misma   |  |  |  |  |  |
|                    | 22 | Usted está satisfecho con su trabajo  |  |  |  |  |  |
|                    | 23 | Su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales   |  |  |  |  |  |
|                    | 24 | Toman en cuenta su opinión, cuando el servicio formula sus estrategias  |  |  |  |  |  |

**ANEXO 3:**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR DE LA**  
**INVESTIGACION CIENTIFICA**

Yo....., identificado con DNI....., declaro que acepto participar en la investigación “EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE SALUD DE LA MICRORRED SANTA FE CALLAO, 2021, que tiene como objetivo determinar la efectividad del programa Motivación Laboral para mejorar el clima organizacional. Por lo tanto, acepto responder del cuestionario que me entregará la investigadora a cargo. Asumiendo que la información dada será solamente de conocimiento de la investigadora y de su asesora quienes garantizaran el secreto y el respecto a mi privacidad.

Estoy consciente que el informe final de la investigación será publicado, no siendo mencionado los nombres de los participantes, teniendo libertad de retirar mi consentimiento en cualquier momento y dejar de participar del estudio sin que esto genere algún perjuicio y/o gasto. sé que de tener dudas sobre mi investigación podre aclararlas con la investigadora.

Por último, declaro que después de las declaraciones convenientes realizadas consiento participar de la presente investigación.

Lima.....2021

\_\_\_\_\_  
Firma del Informante

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador

**ANEXO 4**  
**CARTA DE PRESENTACIÓN**

**Señor(a):**

**Dr. ....**

**Presente**

**Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIOS DE EXPERTOS**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la **Sección de Posgrado de la Universidad Nacional del Callao**, requiero validar los instrumentos con los cuales recojo información necesaria para poder desarrollar mi investigación.

El título de mi proyecto de investigación es **“PROGRAMA DE MOTIVACION LABORAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE SALUD DE LA MICRORRED SANTA FE, CALLAO 2021”**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

1. Anexo N°1: Carta de presentación
2. Anexo N°2: Operacionalización de Variables
3. Anexo N°3: Matriz de consistencia
4. Anexo N°4: Instrumento
5. Anexo N°5: Validación de instrumentos para juicios de expertos

Expresando mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

-----  
**FIRMA**

**Apellidos y Nombres:**

**DNI:**

**ANEXO 5**  
**BAREMOS**

Baremos de Clima Organizacional

| Puntajes | Interpretación            |
|----------|---------------------------|
| 84 - 120 | Buen clima organizacional |
| 24 - 83  | Mal clima organizacional  |

**ANEXO 6**  
**VALIDEZ DE CONTENIDO POR EL MÉTODO DE CRITERIO DE**  
**JUECES**

| Item | Experto<br>1 | Experto<br>2 | Experto<br>3 | Experto<br>4 | Experto<br>5 | Experto<br>6 | Experto<br>7 | Totales        | P<br>valor |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|------------|
| 1    | 1            | 0            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 6              | 0.054      |
| 2    | 1            | 0            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 6              | 0.054      |
| 3    | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 7              | 0.007      |
| 4    | 0            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 6              | 0.054      |
| 5    | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 7              | 0.007      |
| 6    | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 7              | 0.007      |
| 7    | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 7              | 0.007      |
| 8    | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 7              | 0.007      |
| 9    | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 7              | 0.007      |
| 10   | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 7              | 0.007      |
| 11   | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 7              | 0.007      |
|      |              |              |              |              |              |              |              | PromP<br>valor | 0.020      |

## ANEXO 7

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL JUICIO EXPERTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
UNIDAD DE POSGRADO

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL JUICIO EXPERTOS

#### I. INFORMACION GENERAL

1.1 Nombres y Apellidos: Dra.

1.2 Lugar de Centro laboral....

1.3 Cargo que desempeña:

1.4 Instrumento a validar:

1.5. Autor. -

| ITEM | PREGUNTA  | APRECIACIÓN |    | OBSERVACIONES |
|------|---|-------------|----|---------------|
|      |   | SI          | NO |               |
| 1    | ¿El instrumento de recolección de datos está orientado al problema de investigación?                      |             |    |               |
| 2    | ¿En el instrumento de recolección de datos se aprecia las variables de investigación?                     |             |    |               |
| 3    | ¿El instrumento de recolección de datos facilita el logro de los objetivos de la investigación?           |             |    |               |
| 4    | ¿Los instrumentos de recolección de datos se relacionan con las variables de estudio?                     |             |    |               |
| 5    | ¿Los instrumentos de recolección de datos presenta la cantidad de ítems correctos?                        |             |    |               |
| 6    | ¿La redacción del instrumento de recolección de datos es coherente?                                       |             |    |               |
| 7    | ¿El diseño del instrumento de recolección de datos facilita el análisis y procesamiento de datos?         |             |    |               |
| 8    | ¿Del diseño del instrumento de recolección de datos, usted eliminaría algún ítem?                         |             |    |               |
| 9    | ¿Del instrumento de recolección de datos usted agregaría algún ítem?                                      |             |    |               |
| 10   | ¿El diseño del instrumento de recolección de datos es accesible a la población sujeto de estudio?         |             |    |               |
| 11   | ¿La redacción del instrumento de recolección de datos es clara, sencilla y precisa para la investigación? |             |    |               |

II. Aportes y/o sugerencias para mejorar el instrumento:

\_\_\_\_\_ Procedo su ejecución: Si ( ) No ( )  
Fecha: \_\_\_\_\_  
N° DNI \_\_\_\_\_



GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO  
DIRECCION REGIONAL DE SALUD DEL CALLAO

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"



### CONSTANCIA N° 013-2021- COMITÉ DE ÉTICA/UI/DIRESACALLAO

El que suscribe, Presidente del Comité de Ética para la Investigación de la Dirección Regional de Salud del Callao, deja constancia que el proyecto de investigación titulado "EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE SALUD DE LA MICRORRED SANTA FE, CALLAO 2021", ha sido evaluado y aprobado por nuestro Comité Institucional de Ética en Investigación, no habiéndose encontrado objeciones en dicho protocolo de acuerdo a los estándares propuestos por nuestro Comité y se ejecutará bajo la responsabilidad de **Margarita Juana Egoávil Calderón**.

La fecha de aprobación tendrá vigencia desde el 30 de julio del 2021 hasta el 30 de julio del 2022; los trámites para su renovación deberán iniciarse por lo menos 30 días previos a su vencimiento.

Se debe notificar a este comité cualquier cambio en el Protocolo, en el consentimiento informado o eventos adversos, así mismo se deberán presentar informes trimestrales de los avances efectuados, de igual forma al finalizar su investigación deberá ser presentada de forma física y magnética a través de la Unidad de investigación de la DIRESA Callao.

Callao, 30 de julio del 2021

GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO  
DIRECCION REGIONAL DE SALUD DEL CALLAO  
Dr. EDUARDO J. NICOLET ALBORAN  
C. N.º 23518 - RN.º 14378  
Presidente  
Comité de Ética para la Investigación  
Dirección Regional de Salud del Callao

EJNA/mfar

[www.diresacallao.gob.pe](http://www.diresacallao.gob.pe)  
[rhumanos@diresacallao.gob.pe](mailto:rhumanos@diresacallao.gob.pe)

Jr. Colina N° 879 – Bellavista - Callao  
Teléfonos 4650048 - FAX 4290578

## **ANEXO 8**

### **PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL**

#### **TALLERES**

##### **Taller 1: CLARIDAD**

**OBJETIVO:** Fortalecer el trabajo en equipo en los establecimientos de salud de manera que las coordinaciones, estrategias, tareas sean socializadas y realizadas de manera eficiente y colaboradora; dado que en esta dimensión mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores y así evitamos conflictos que entorpezcan el desempeño individual y del equipo repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

##### **INTERVENCIÓN PROPUESTA:**

- Fortalecer la identificación del personal con su equipo de salud, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del trabajador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Socializar las normas y planes de trabajo de acuerdo a sus indicadores de gestión con los equipos de trabajo y jefatura, a fin de que todos los colaboradores se capaciten y comprometan con las diferentes normativas y reglamentos de la institución.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás servicios para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de cada servicio de salud fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la Jefatura puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe.

##### **RECURSOS:**

**Infraestructura:** Sala de espera de cada establecimiento de salud donde se realice el taller.

**Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

**Personal:** La Jefatura apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

**Tiempo estimado:** Las actividades de compartimiento general podrán tener un ciclo de 3 meses.

**Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de servicio.

**RESPONSABLE:** La Jefatura figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores.

## Taller 2: APOYO

**OBJETIVO:** Reforzar la identificación de los trabajadores de salud, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado, estimulado de, manera continua.

### **INTERVENCIÓN:**

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del Servicio
- Mantener la comunicación jefe-personal con los trabajadores de salud de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales y por equipo que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites para que faciliten la y prioricen sus tareas.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de la salud que labora en la Microrred Santa Fe de la Red Bonilla La Punta.

### **RECURSOS:**

**Infraestructura:** La programación semanal de las reuniones deberá considerar en la sala de espera del establecimiento de salud o en algunas salas anexas.

**Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

**Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

**Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

**Presupuesto:** Deberá incluirse presupuesto, para un refrigerio o break el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones.

### Taller 3: AUTONOMIA

**OBJETIVO:** Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el trabajador esté enterado de las actividades que el servicio está realizando. Al mantener al personal de salud informado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación brindando sugerencias, toma de decisiones, alternativas de solución y evitará que se forme una resistencia ante los cambios y así fomentamos el aprendizaje mutuo a través de las experiencias de otros colegas o compañeros volviéndonos autónomos.

#### **INTERVENCIÓN:**

- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer reuniones donde se emitan opiniones y toma de decisiones frente algún cambio o eventualidad en la institución.
- Educar a las jefaturas en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que, de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

#### **RECURSOS:**

**Infraestructura:** Sala de Espera ó auditorio de cualquier establecimiento de Salud de la Microrred Santa Fe.

**Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada servicio de salud, material para publicaciones internas, etc.

**Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos y jefatura para proveer la información y recoger opiniones en mejora de la institución.

**Tiempo estimado** La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal, así mismo, las reuniones de manera quincenal.

**Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente.

**RESPONSABLE:** El jefe de cada Establecimiento que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El área de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para se publicada en los medios internos.

## Taller 4: COHESIÓN

**OBJETIVO:** Mantener un nivel elevado de motivación individual basado en las relaciones de amistad y apoyo entre sí; que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un personal motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

### **INTERVENCIÓN:**

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Escuchar a los trabajadores de salud, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Distinguir las fechas festivas y onomásticos de los trabajadores de salud motivándolos con reuniones alusivas a la fecha generando en ellos que son importantes para el desarrollo del establecimiento.
- Dinámicas de grupo donde se incentive la reciprocidad, la solidaridad y el compañerismo.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe.

### **RECURSOS:**

**Infraestructura:** Sala de espera y/o auditorio como área de trabajo.

**Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada servicio de salud, material para publicaciones internas, etc.

- **Personal:** El área de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a las carteleras de corcho.
- **Tiempo estimado:** una vez al mes.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

**RESPONSABLE:** El área de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación y estímulo. De igual forma, debe integrarse a las jefaturas.

## Taller 5: CONFORT

**OBJETIVO:** Crear un ambiente de relaciones armoniosas, entorno sano y agradable entre jefe y los trabajadores de salud de la Microrred Santa Fe y que al mismo tiempo el personal logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- Trabajar el tema de empoderamiento, de esta forma el jefe o coordinador de área logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

### RECURSOS:

**Infraestructura:** en las instalaciones del Establecimiento de Salud.

**Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en el servicio.

**Personal:** Para esta intervención será necesario la participación de todo el personal en la política de puertas abiertas.

**Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

**Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada

**RESPONSABLE:** El jefe de servicio que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal.

## Taller 6: IMPLICACIÓN

**OBJETIVO:** Determinar la implicación del trabajador en su área laboral y que al mismo tiempo se vea comprometido alcanzando el logro de sus proyectos y metas personales.

### **INTERVENCIÓN:**

- Fortalecer la cartera de servicios del área responsable de cada trabajador evaluando las estrategias que se pueden tomar para mejorar los indicadores.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Reconocer la iniciativa de cada servicio de salud y los resultados de cada equipo de trabajo.

**PERSONAL OBJETIVO:** Trabajadores de Salud de la Microrred Santa Fe.

### **RECURSOS:**

**Infraestructura:** en las instalaciones del Establecimiento de Salud.

**Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en el servicio.

**Personal:** Para esta intervención será necesario la participación de todo el personal en la política de puertas abiertas.

**Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima Organizacional.

**Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada

**RESPONSABLE:** El jefe de servicio que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal.

### ANEXO 9: BASE DE DATOS

| Particip. | Edad | Sexo | Pre_1: Cc | Pre_2: Cc | Pre_3: EI | Pre_4: U | Pre_5: Su | Pre_6: La | Pre_7: La | Pre_8: Ti | Pre_9: Er | Pre_10: L | Pre_11: Si | Pre_12: S | Pre_13: i | Pre_14: L | Pre_15: U | Pre_16: L | Pre_17: S | Pre_18: C | Pre_19: E | Pre_20: U | Pre_21: T | Pre_22: I | Pre_23: i | Pre_24: T | Pre_Cbri | Pre_Apo | Pre_Auto | Pre_Coh | Pre_Cont | Pre_Impil | Pre_Totd | Pre_Tota |   |
|-----------|------|------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|---------|----------|---------|----------|-----------|----------|----------|---|
| 1         | 42   | 2    | 1         | 2         | 5         | 4        | 4         | 2         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 12       | 15      | 16       | 16      | 16       | 16        | 91       | 1        |   |
| 2         | 30   | 2    | 2         | 4         | 5         | 5        | 5         | 2         | 4         | 4         | 5         | 4         | 4          | 4         | 5         | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 16       | 15      | 17       | 15      | 15       | 16        | 94       | 1        |   |
| 3         | 34   | 2    | 2         | 5         | 3         | 5        | 5         | 5         | 5         | 5         | 2         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 2         | 3         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 15       | 20      | 14       | 13      | 19       | 20        | 101      | 1        |   |
| 4         | 50   | 2    | 4         | 4         | 4         | 5        | 3         | 3         | 5         | 4         | 3         | 2         | 4          | 4         | 4         | 4         | 2         | 3         | 4         | 3         | 2         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 17       | 15      | 13       | 13      | 13       | 15        | 86       | 1        |   |
| 5         | 52   | 2    | 2         | 4         | 4         | 4        | 4         | 3         | 4         | 5         | 3         | 4         | 4          | 4         | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 2         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 14       | 16      | 15       | 14      | 13       | 16        | 88       | 1        |   |
| 6         | 56   | 2    | 5         | 4         | 4         | 3        | 4         | 2         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 16       | 14      | 15       | 16      | 16       | 16        | 93       | 1        |   |
| 7         | 35   | 2    | 5         | 2         | 1         | 1        | 3         | 2         | 4         | 5         | 5         | 3         | 5          | 5         | 5         | 5         | 5         | 3         | 1         | 1         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 4         | 14       | 14      | 18       | 18      | 8        | 13        | 80       | 0        |   |
| 8         | 36   | 2    | 3         | 4         | 2         | 4        | 4         | 2         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 2         | 4         | 3         | 4         | 13       | 14      | 15       | 16      | 16       | 13        | 87       | 1        |   |
| 9         | 50   | 1    | 1         | 5         | 5         | 5        | 5         | 2         | 5         | 1         | 5         | 5         | 5          | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 2         | 16       | 13      | 20       | 19      | 20       | 17        | 105      | 1        |   |
| 10        | 42   | 2    | 4         | 5         | 2         | 4        | 4         | 4         | 5         | 5         | 2         | 4         | 5          | 5         | 5         | 4         | 2         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4         | 15       | 18      | 16       | 15      | 18       | 17        | 99       | 1        |   |
| 11        | 50   | 2    | 4         | 4         | 4         | 4        | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4          | 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 16       | 14      | 14       | 16      | 16       | 16        | 92       | 1        |   |
| 12        | 55   | 2    | 1         | 5         | 4         | 4        | 3         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 4          | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 14       | 18      | 18       | 14      | 16       | 15        | 95       | 1        |   |
| 13        | 35   | 2    | 4         | 4         | 3         | 4        | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 2         | 3          | 2         | 4         | 2         | 4         | 4         | 2         | 2         | 2         | 4         | 4         | 4         | 2         | 2         | 15       | 14      | 11       | 14      | 10       | 12        | 76       | 0        |   |
| 14        | 56   | 1    | 4         | 2         | 4         | 3        | 5         | 2         | 4         | 5         | 4         | 2         | 2          | 4         | 4         | 2         | 4         | 3         | 3         | 2         | 3         | 4         | 3         | 4         | 2         | 4         | 13       | 16      | 12       | 13      | 12       | 13        | 79       | 0        |   |
| 15        | 45   | 1    | 4         | 2         | 4         | 4        | 2         | 2         | 4         | 4         | 4         | 3         | 3          | 5         | 5         | 5         | 2         | 3         | 3         | 4         | 3         | 5         | 5         | 3         | 3         | 4         | 14       | 12      | 15       | 15      | 15       | 15        | 86       | 1        |   |
| 16        | 45   | 1    | 4         | 3         | 5         | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 1         | 2         | 2          | 4         | 3         | 2         | 1         | 4         | 2         | 2         | 3         | 3         | 2         | 4         | 4         | 4         | 16       | 16      | 9        | 10      | 10       | 14        | 75       | 0        |   |
| 17        | 44   | 2    | 4         | 4         | 3         | 4        | 4         | 4         | 3         | 5         | 5         | 3         | 5          | 4         | 3         | 2         | 3         | 3         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 15       | 16      | 17       | 11      | 17       | 15        | 91       | 1        |   |
| 18        | 32   | 2    | 4         | 4         | 3         | 5        | 2         | 3         | 5         | 5         | 4         | 5         | 4          | 5         | 5         | 4         | 5         | 2         | 3         | 4         | 4         | 3         | 3         | 3         | 4         | 4         | 16       | 15      | 18       | 16      | 14       | 14        | 93       | 1        |   |
| 19        | 57   | 2    | 4         | 5         | 5         | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 5         | 4          | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 5         | 4         | 4         | 5         | 5         | 5         | 4         | 18       | 16      | 17       | 16      | 17       | 19        | 103      | 1        |   |
| 20        | 45   | 2    | 4         | 4         | 5         | 4        | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 4         | 5          | 4         | 4         | 5         | 4         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 5         | 5         | 17       | 20      | 18       | 17      | 17       | 18        | 107      | 1        |   |
| 21        | 36   | 1    | 3         | 1         | 1         | 3        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 1         | 4         | 4         | 4         | 4         | 2         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 8        | 16      | 16       | 13      | 14       | 15        | 82       | 0        |   |
| 22        | 52   | 2    | 4         | 5         | 2         | 4        | 2         | 1         | 5         | 5         | 3         | 2         | 1          | 4         | 4         | 4         | 1         | 3         | 3         | 3         | 1         | 4         | 3         | 2         | 1         | 4         | 15       | 13      | 10       | 12      | 11       | 10        | 71       | 0        |   |
| 23        | 35   | 2    | 5         | 5         | 4         | 4        | 5         | 2         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5          | 5         | 5         | 4         | 2         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 5         | 4         | 5         | 5         | 18       | 17      | 19       | 15      | 15       | 19        | 103      | 1        |   |
| 24        | 66   | 2    | 5         | 5         | 4         | 4        | 4         | 2         | 5         | 5         | 2         | 4         | 5          | 5         | 5         | 3         | 2         | 4         | 2         | 4         | 3         | 4         | 4         | 5         | 5         | 4         | 18       | 16      | 16       | 14      | 13       | 18        | 95       | 1        |   |
| 25        | 39   | 2    | 2         | 5         | 3         | 4        | 4         | 5         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5          | 5         | 5         | 4         | 3         | 5         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 5         | 5         | 4         | 14       | 19      | 19       | 17      | 15       | 18        | 102      | 1        |   |
| 26        | 38   | 1    | 5         | 5         | 1         | 1        | 2         | 1         | 5         | 4         | 1         | 2         | 5          | 5         | 1         | 1         | 1         | 2         | 1         | 1         | 1         | 3         | 1         | 1         | 1         | 1         | 11       | 12      | 12       | 13      | 5        | 6         | 4        | 52       | 0 |
| 27        | 48   | 2    | 2         | 4         | 4         | 3        | 4         | 4         | 4         | 5         | 4         | 5         | 5          | 5         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 13       | 17      | 19       | 15      | 17       | 16        | 97       | 1        |   |
| 28        | 57   | 1    | 4         | 5         | 4         | 5        | 3         | 2         | 4         | 5         | 3         | 5         | 5          | 5         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 3         | 5         | 4         | 5         | 4         | 4         | 18       | 14      | 18       | 19      | 18       | 17        | 104      | 1        |   |
| 29        | 26   | 2    | 2         | 5         | 4         | 4        | 5         | 3         | 4         | 5         | 3         | 4         | 5          | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 3         | 3         | 5         | 5         | 5         | 3         | 15       | 17      | 17       | 18      | 16       | 18        | 101      | 1        |   |
| 30        | 48   | 2    | 3         | 3         | 3         | 3        | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 2         | 4          | 2         | 3         | 2         | 3         | 4         | 3         | 3         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 12       | 14      | 14       | 10      | 14       | 15        | 79       | 0        |   |
| 31        | 37   | 2    | 2         | 5         | 5         | 5        | 5         | 1         | 5         | 5         | 2         | 5         | 5          | 5         | 5         | 5         | 3         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 17       | 16      | 17       | 17      | 20       | 20        | 107      | 1        |   |
| 32        | 60   | 2    | 4         | 5         | 2         | 3        | 2         | 1         | 4         | 4         | 3         | 5         | 4          | 5         | 4         | 4         | 2         | 3         | 3         | 3         | 2         | 4         | 3         | 4         | 2         | 4         | 14       | 11      | 17       | 13      | 12       | 13        | 80       | 0        |   |
| 33        | 46   | 2    | 2         | 5         | 4         | 4        | 1         | 1         | 4         | 5         | 1         | 5         | 5          | 5         | 4         | 2         | 2         | 5         | 5         | 4         | 2         | 2         | 3         | 5         | 5         | 4         | 15       | 11      | 16       | 13      | 13       | 17        | 85       | 1        |   |
| 34        | 47   | 2    | 2         | 2         | 3         | 4        | 4         | 1         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 5         | 1         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 11       | 14      | 16       | 14      | 17       | 16        | 88       | 1        |   |
| 35        | 47   | 2    | 3         | 5         | 4         | 4        | 4         | 3         | 4         | 5         | 5         | 4         | 5          | 5         | 4         | 5         | 3         | 5         | 5         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5         | 16       | 16      | 19       | 17      | 19       | 20        | 107      | 1        |   |
| 36        | 54   | 2    | 2         | 4         | 4         | 3        | 3         | 1         | 3         | 4         | 1         | 4         | 5          | 5         | 5         | 3         | 3         | 5         | 4         | 2         | 1         | 4         | 3         | 5         | 4         | 4         | 13       | 11      | 15       | 16      | 11       | 16        | 82       | 0        |   |
| 37        | 37   | 2    | 4         | 5         | 4         | 2        | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 4         | 5          | 4         | 4         | 5         | 3         | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 5         | 15       | 19      | 18       | 16      | 15       | 17        | 100      | 1        |   |
| 38        | 39   | 2    | 4         | 4         | 5         | 3        | 2         | 5         | 4         | 5         | 2         | 5         | 4          | 4         | 3         | 4         | 2         | 4         | 5         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 16       | 16      | 15       | 13      | 18       | 15        | 93       | 1        |   |

| Post_1:C | Post_2:I | Post_3:I | Post_4:I | Post_5:S | Post_6:L | Post_7:L | Post_8:T | Post_9:I | Post_10: | Post_11: | Post_12: | Post_13: | Post_14: | Post_15: | Post_16: | Post_17: | Post_18: | Post_19: | Post_20: | Post_21: | Post_22: | Post_23: | Post_24: | Post_Cls | Post_Ap | Post_Au | Post_Co | Post_Co | Post_Imp | Post_To | Post_Total |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|------------|
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96      | 1          |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96      | 1          |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 18       | 18      | 18      | 18      | 18      | 18       | 108     | 1          |
| 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 18       | 18      | 18      | 18      | 18      | 18       | 108     | 1          |
| 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 18       | 18      | 18      | 18      | 18      | 18       | 108     | 1          |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96      | 1          |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 18       | 18      | 18      | 18      | 18      | 18       | 108     | 1          |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 18       | 18      | 18      | 18      | 18      | 18       | 108     | 1          |
| 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 18       | 18      | 18      | 18      | 18      | 18       | 108     | 1          |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96      | 1          |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 18       | 17      | 16      | 16      | 16      | 16       | 99      | 1          |
| 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 18       | 18      | 18      | 18      | 17      | 17       | 106     | 1          |
| 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 20       | 20      | 19      | 18      | 18      | 18       | 113     | 1          |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96      | 1          |
| 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 18       | 18      | 18      | 16      | 15      | 16       | 101     | 1          |
| 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 3        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 18       | 18      | 18      | 18      | 17      | 17       | 104     | 1          |
| 4        | 4        | 3        | 4        | 5        | 3        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 15       | 17      | 18      | 18      | 18      | 17       | 103     | 1          |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 15      | 16      | 16      | 16      | 16       | 93      | 1          |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96      | 1          |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96      | 1          |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 15      | 16      | 16      | 16      | 16       | 93      | 1          |
| 3        | 4        | 4        | 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 13       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 93      | 1          |
| 2        | 4        | 2        | 2        | 4        | 3        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 2        | 2        | 3        | 3        | 3        | 2        | 3        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 10       | 15      | 15      | 10      | 12      | 14       | 76      | 0          |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96      | 1          |
| 4        | 5        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 2        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 15       | 16      | 14      | 15      | 16      | 16       | 92      | 1          |
| 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 14      | 16      | 16      | 16      | 16       | 92      | 1          |
| 5        | 4        | 2        | 4        | 4        | 2        | 4        | 4        | 3        | 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 15       | 14      | 13      | 16      | 16      | 16       | 90      | 1          |
| 2        | 4        | 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 12       | 16      | 13      | 16      | 16      | 16       | 89      | 1          |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 94      | 1          |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 94      | 1          |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 94      | 1          |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 94      | 1          |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 94      | 1          |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 94      | 1          |
| 2        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 15       | 20      | 18      | 17      | 19      | 20       | 109     | 1          |
| 2        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 15       | 18      | 18      | 19      | 18      | 18       | 106     | 1          |
| 2        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 16       | 18      | 18      | 18      | 18      | 17       | 105     | 1          |

| Particip. | Edad | Sexo | Pre_1: C | Pre_2: C | Pre_3: EI | Pre_4: U | Pre_5: Su | Pre_6: Ls | Pre_7: Ls | Pre_8: TI | Pre_9: Er | Pre_10: L | Pre_11: SI | Pre_12: S | Pre_13: C | Pre_14: L | Pre_15: U | Pre_16: L | Pre_17: S | Pre_18: C | Pre_19: E | Pre_20: I | Pre_21: T | Pre_22: I | Pre_23: I | Pre_24: I | Pre_Clari | Pre_Apo | Pre_Auto | Pre_Coh | Pre_Coni | Pre_Impl | Pre_Tota | Pre_Tota |
|-----------|------|------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 38        | 39   | 2    | 4        | 4        | 5         | 3        | 2         | 5         | 4         | 5         | 2         | 5         | 4          | 4         | 3         | 4         | 2         | 4         | 5         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 16        | 16      | 15       | 13      | 18       | 15       | 93       | 1        |
| 39        | 54   | 2    | 2        | 5        | 2         | 4        | 2         | 2         | 4         | 4         | 2         | 4         | 5          | 4         | 4         | 3         | 2         | 3         | 4         | 1         | 2         | 2         | 4         | 4         | 2         | 4         | 13        | 12      | 15       | 12      | 9        | 14       | 75       | 0        |
| 40        | 30   | 1    | 4        | 5        | 4         | 2        | 4         | 3         | 4         | 5         | 2         | 4         | 4          | 5         | 3         | 3         | 1         | 3         | 3         | 2         | 2         | 5         | 3         | 4         | 4         | 2         | 15        | 16      | 15       | 10      | 12       | 13       | 81       | 0        |
| 41        | 47   | 2    | 2        | 5        | 4         | 5        | 3         | 1         | 5         | 5         | 2         | 4         | 4          | 4         | 5         | 4         | 4         | 3         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 16        | 14      | 14       | 16      | 17       | 15       | 92       | 1        |
| 42        | 53   | 1    | 4        | 2        | 4         | 4        | 5         | 2         | 5         | 5         | 4         | 4         | 4          | 3         | 5         | 5         | 3         | 4         | 5         | 5         | 3         | 2         | 4         | 5         | 5         | 5         | 14        | 17      | 15       | 17      | 15       | 19       | 97       | 1        |
| 43        | 56   | 2    | 4        | 5        | 4         | 4        | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 5          | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 17        | 14      | 18       | 16      | 15       | 16       | 96       | 1        |
| 44        | 62   | 1    | 4        | 4        | 2         | 2        | 4         | 2         | 4         | 4         | 2         | 4         | 5          | 5         | 5         | 5         | 2         | 3         | 4         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 12        | 14      | 16       | 15      | 15       | 15       | 87       | 1        |
| 45        | 38   | 2    | 3        | 5        | 3         | 4        | 3         | 2         | 4         | 5         | 3         | 5         | 5          | 5         | 5         | 4         | 3         | 4         | 3         | 3         | 2         | 4         | 3         | 5         | 3         | 4         | 15        | 14      | 18       | 16      | 12       | 15       | 90       | 1        |
| 46        | 43   | 2    | 4        | 5        | 3         | 3        | 3         | 2         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4          | 5         | 5         | 4         | 3         | 4         | 4         | 3         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 15        | 14      | 17       | 16      | 16       | 16       | 94       | 1        |
| 47        | 31   | 2    | 4        | 4        | 2         | 3        | 3         | 2         | 4         | 5         | 4         | 4         | 5          | 5         | 5         | 4         | 2         | 3         | 4         | 4         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 4         | 13        | 14      | 18       | 14      | 14       | 13       | 86       | 1        |
| 48        | 30   | 2    | 3        | 2        | 4         | 4        | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3          | 3         | 4         | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 13        | 14      | 14       | 14      | 14       | 16       | 85       | 1        |
| 49        | 54   | 1    | 1        | 3        | 4         | 4        | 4         | 4         | 5         | 4         | 4         | 5         | 5          | 5         | 5         | 5         | 4         | 5         | 5         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 12        | 17      | 19       | 19      | 16       | 16       | 99       | 1        |
| 50        | 39   | 2    | 3        | 4        | 2         | 2        | 2         | 1         | 4         | 5         | 2         | 4         | 4          | 5         | 4         | 4         | 2         | 3         | 3         | 2         | 3         | 4         | 4         | 4         | 2         | 4         | 11        | 12      | 15       | 13      | 12       | 14       | 77       | 0        |
| 51        | 35   | 2    | 3        | 5        | 4         | 4        | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 5         | 5         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 16        | 14      | 16       | 15      | 18       | 16       | 95       | 1        |
| 52        | 49   | 2    | 4        | 5        | 4         | 3        | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 4         | 3         | 3         | 4         | 3         | 4         | 16        | 14      | 16       | 14      | 15       | 14       | 89       | 1        |
| 53        | 48   | 2    | 4        | 4        | 2         | 3        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 13        | 16      | 16       | 14      | 16       | 15       | 90       | 1        |
| 54        | 49   | 2    | 2        | 4        | 3         | 2        | 4         | 4         | 3         | 4         | 5         | 4         | 5          | 5         | 2         | 2         | 2         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 4         | 11        | 15      | 19       | 9       | 16       | 15       | 85       | 1        |
| 55        | 49   | 2    | 4        | 4        | 2         | 2        | 4         | 4         | 3         | 4         | 5         | 4         | 5          | 5         | 2         | 3         | 3         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 12        | 15      | 19       | 11      | 16       | 15       | 88       | 1        |
| 56        | 49   | 2    | 4        | 4        | 2         | 2        | 3         | 3         | 4         | 4         | 5         | 3         | 4          | 4         | 2         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 4         | 4         | 3         | 3         | 4         | 3         | 12        | 14      | 16       | 11      | 14       | 13       | 80       | 0        |
| 57        | 49   | 1    | 4        | 4        | 3         | 3        | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 3         | 3         | 2         | 2         | 3         | 2         | 3         | 3         | 3         | 4         | 3         | 3         | 14        | 14      | 16       | 10      | 11       | 13       | 78       | 0        |
| 58        | 29   | 1    | 4        | 4        | 4         | 3        | 4         | 3         | 3         | 3         | 2         | 2         | 4          | 4         | 3         | 3         | 3         | 2         | 2         | 2         | 3         | 3         | 3         | 2         | 3         | 3         | 15        | 13      | 12       | 11      | 10       | 11       | 72       | 0        |
| 59        | 19   | 1    | 3        | 3        | 3         | 2        | 2         | 2         | 3         | 4         | 2         | 2         | 2          | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 3         | 2         | 2         | 3         | 2         | 3         | 3         | 3         | 11        | 11      | 8        | 9       | 11       | 11       | 61       | 0        |
| 60        | 48   | 2    | 4        | 4        | 4         | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 16        | 16      | 16       | 16      | 16       | 16       | 96       | 1        |
| 61        | 47   | 2    | 4        | 4        | 4         | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 16        | 16      | 16       | 16      | 16       | 16       | 96       | 1        |
| 62        | 38   | 1    | 3        | 3        | 3         | 3        | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3          | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 12        | 12      | 12       | 12      | 12       | 12       | 72       | 0        |
| 63        | 32   | 1    | 3        | 3        | 3         | 3        | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3          | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 12        | 12      | 12       | 12      | 12       | 12       | 72       | 0        |
| 64        | 32   | 2    | 4        | 3        | 4         | 3        | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4          | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 14        | 14      | 14       | 14      | 14       | 14       | 84       | 1        |
| 65        | 20   | 2    | 4        | 3        | 4         | 3        | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4          | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 14        | 14      | 14       | 14      | 14       | 14       | 84       | 1        |
| 66        | 30   | 2    | 3        | 4        | 3         | 4        | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3          | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 14        | 14      | 14       | 14      | 14       | 14       | 84       | 1        |
| 67        | 20   | 2    | 4        | 4        | 4         | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 16        | 16      | 16       | 16      | 16       | 16       | 96       | 1        |
| 68        | 22   | 1    | 4        | 3        | 4         | 3        | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4          | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 14        | 14      | 14       | 14      | 14       | 14       | 84       | 1        |
| 69        | 52   | 1    | 4        | 4        | 3         | 3        | 4         | 3         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3          | 3         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 3         | 3         | 3         | 3         | 2         | 14        | 14      | 13       | 8       | 10       | 11       | 70       | 0        |
| 70        | 55   | 1    | 4        | 3        | 2         | 2        | 2         | 2         | 3         | 3         | 3         | 4         | 4          | 3         | 3         | 2         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 4         | 3         | 3         | 3         | 3         | 11        | 10      | 14       | 11      | 13       | 12       | 71       | 0        |
| 71        | 33   | 1    | 4        | 3        | 4         | 3        | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4          | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 14        | 14      | 14       | 14      | 14       | 14       | 84       | 1        |
| 72        | 39   | 2    | 4        | 4        | 4         | 3        | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4          | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 3         | 3         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 15        | 15      | 14       | 14      | 13       | 14       | 85       | 1        |
| 73        | 44   | 2    | 4        | 4        | 3         | 3        | 3         | 3         | 4         | 4         | 4         | 3         | 4          | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 14        | 14      | 14       | 14      | 14       | 14       | 84       | 1        |
| 74        | 26   | 1    | 3        | 3        | 4         | 4        | 3         | 3         | 4         | 4         | 3         | 3         | 4          | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 14        | 14      | 14       | 14      | 14       | 14       | 84       | 1        |
| 75        | 28   | 2    | 5        | 5        | 4         | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 5          | 5         | 4         | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 18        | 16      | 18       | 14      | 16       | 16       | 98       | 1        |

| Post_1: C | Post_2: ( | Post_3: I | Post_4: I | Post_5: S | Post_6: I | Post_7: L | Post_8: T | Post_9: I | Post_10: | Post_11: | Post_12: | Post_13: | Post_14: | Post_15: | Post_16: | Post_17: | Post_18: | Post_19: | Post_20: | Post_21: | Post_22: | Post_23: | Post_24: | Post_Cls | Post_Ap | Post_Avl | Post_Co | Post_Co | Post_Lm | Post_To | Post_Total |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|------------|
| 2         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 16       | 18      | 18       | 18      | 18      | 17      | 105     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 18      | 20       | 20      | 16      | 16      | 104     | 1          |
| 2         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 15       | 18      | 18       | 18      | 18      | 18      | 105     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 14       | 17      | 20       | 20      | 20      | 18      | 109     | 1          |
| 2         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 15       | 18      | 18       | 18      | 18      | 18      | 105     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 5         | 5         | 4         | 4         | 4         | 5         | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 15       | 18      | 18       | 18      | 18      | 18      | 105     | 1          |
| 2         | 5         | 5         | 5         | 4         | 4         | 4         | 5         | 5         | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 17       | 17      | 18       | 19      | 17      | 18      | 106     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 4         | 3         | 3         | 4         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4        | 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 12       | 15      | 15       | 14      | 16      | 16      | 88      | 1          |
| 2         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 15       | 18      | 18       | 18      | 18      | 18      | 105     | 1          |
| 2         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 15       | 18      | 18       | 18      | 18      | 18      | 105     | 1          |
| 2         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17       | 20      | 20       | 20      | 20      | 20      | 117     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 11       | 12      | 12       | 12      | 12      | 12      | 71      | 0          |
| 2         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 11       | 12      | 12       | 12      | 12      | 12      | 71      | 0          |
| 2         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17       | 20      | 20       | 20      | 20      | 20      | 117     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 16       | 18      | 18       | 18      | 17      | 18      | 105     | 1          |
| 2         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 3        | 4        | 3        | 4        | 3        | 4        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 12       | 14      | 14       | 14      | 13      | 15      | 82      | 0          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 5         | 4         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 15       | 17      | 18       | 18      | 18      | 18      | 104     | 1          |
| 2         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 11       | 16      | 18       | 14      | 16      | 16      | 91      | 1          |
| 2         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17       | 20      | 20       | 20      | 20      | 20      | 117     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17       | 20      | 20       | 20      | 20      | 20      | 117     | 1          |
| 2         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17       | 20      | 20       | 20      | 20      | 20      | 117     | 1          |
| 2         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 11       | 12      | 12       | 12      | 12      | 12      | 71      | 0          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5         | 4         | 4         | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 15       | 19      | 18       | 18      | 18      | 17      | 105     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14       | 16      | 16       | 16      | 16      | 16      | 94      | 1          |
| 3         | 4         | 3         | 2         | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 4        | 5        | 5        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 12       | 14      | 18       | 14      | 16      | 16      | 90      | 1          |
| 2         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 4         | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 16       | 18      | 18       | 18      | 18      | 18      | 106     | 1          |
| 2         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17       | 20      | 20       | 20      | 20      | 20      | 117     | 1          |
| 2         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 14       | 16      | 17       | 18      | 19      | 17      | 101     | 1          |
| 2         | 4         | 5         | 4         | 4         | 4         | 5         | 5         | 5         | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 15       | 19      | 20       | 17      | 16      | 16      | 103     | 1          |

| Particip. | Edad | Sexo | Pre_1:C | Pre_2:C | Pre_3:EI | Pre_4:U | Pre_5:Su | Pre_6:La | Pre_7:La | Pre_8:Ti | Pre_9:Er | Pre_10:L | Pre_11:Si | Pre_12:S | Pre_13:i | Pre_14:L | Pre_15:U | Pre_16:L | Pre_17:S | Pre_18:C | Pre_19:E | Pre_20:I | Pre_21:T | Pre_22:I | Pre_23:i | Pre_24:T | Pre_Clar | Pre_Apo | Pre_Aut | Pre_Coh | Pre_Con | Pre_Imp | Pre_Tot | Pre_Tot |   |
|-----------|------|------|---------|---------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 75        | 28   | 2    | 5       | 5       | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5         | 5        | 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 18      | 16      | 18      | 14      | 16      | 16      | 98      | 1 |
| 76        | 32   | 2    | 5       | 5       | 5        | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5         | 5        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 19      | 17      | 20      | 15      | 16      | 16      | 103     | 1 |
| 77        | 48   | 2    | 3       | 3       | 3        | 3       | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 12       | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      | 72      | 0       |   |
| 78        | 52   | 2    | 3       | 3       | 2        | 2       | 4        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 10       | 10      | 8       | 8       | 8       | 8       | 52      | 0       |   |
| 79        | 37   | 2    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 80        | 39   | 1    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 81        | 29   | 1    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 82        | 43   | 2    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 83        | 40   | 1    | 3       | 3       | 3        | 3       | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 12       | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      | 72      | 0       |   |
| 84        | 31   | 2    | 3       | 3       | 3        | 3       | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 12       | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      | 72      | 0       |   |
| 85        | 30   | 1    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 86        | 62   | 1    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 87        | 63   | 1    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 88        | 63   | 1    | 3       | 3       | 3        | 3       | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 12       | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      | 72      | 0       |   |
| 89        | 60   | 1    | 3       | 3       | 3        | 3       | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3         | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 12       | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      | 72      | 0       |   |
| 90        | 60   | 1    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 91        | 59   | 1    | 3       | 2       | 3        | 2       | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3         | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 10       | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 60      | 0       |   |
| 92        | 49   | 1    | 3       | 2       | 3        | 2       | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3         | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 10       | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 60      | 0       |   |
| 93        | 64   | 2    | 3       | 2       | 3        | 2       | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3         | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 3        | 2        | 10       | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 60      | 0       |   |
| 94        | 44   | 2    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 95        | 49   | 2    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |
| 96        | 49   | 2    | 2       | 2       | 2        | 2       | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        | 8        | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       | 48      | 0       |   |

| Post_1:C | Post_2:( | Post_3:I | Post_4:L | Post_5:S | Post_6:L | Post_7:L | Post_8:T | Post_9:E | Post_10: | Post_11: | Post_12: | Post_13: | Post_14: | Post_15: | Post_16: | Post_17: | Post_18: | Post_19: | Post_20: | Post_21: | Post_22: | Post_23: | Post_24: | Post_Cla | Post_Ap | Post_Au | Post_Co | Post_Co | Post_Im | Post_Tot | Post_Total |     |   |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|------------|-----|---|
| 2        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 15      | 19      | 20      | 17      | 16      | 16       | 103        | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17      | 20      | 20      | 20      | 20      | 20       | 117        | 1   |   |
| 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 20      | 20      | 20      | 20      | 20      | 20       | 120        | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 17      | 20      | 20      | 20      | 20      | 18       | 115        | 1   |   |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14      | 16      | 16      | 16      | 16      | 18       | 99         | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17      | 20      | 20      | 20      | 20      | 20       | 117        | 1   |   |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14      | 16      | 16      | 16      | 16      | 17       | 95         | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17      | 20      | 20      | 20      | 20      | 20       | 117        | 1   |   |
| 2        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4       | 15      | 18      | 18      | 18      | 18       | 18         | 105 | 1 |
| 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 20      | 20      | 20      | 20      | 20      | 20       | 120        | 1   |   |
| 2        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4       | 15      | 18      | 18      | 18      | 18       | 18         | 105 | 1 |
| 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      | 12       | 72         | 0   |   |
| 2        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 16      | 18      | 18      | 18      | 18      | 18       | 106        | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 17      | 20      | 20      | 20      | 20      | 19       | 116        | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 16      | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 96         | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17      | 20      | 20      | 20      | 20      | 20       | 117        | 1   |   |
| 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 14      | 16      | 16      | 16      | 16      | 17       | 95         | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17      | 20      | 20      | 20      | 20      | 20       | 117        | 1   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4       | 17      | 20      | 20      | 20      | 17       | 16         | 110 | 1 |
| 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      | 15       | 78         | 0   |   |
| 2        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 17      | 20      | 20      | 20      | 20      | 20       | 117        | 1   |   |
| 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 15      | 16      | 16      | 16      | 16      | 16       | 95         | 1   |   |

**ANEXO 10**  
**TALLER DE MOTIVACIÓN LABORAL**

