

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Relación entre la motivación extrínseca e intrínseca en los servidores y
la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de
Loja en el segundo semestre del año 2016**

Luz Isabel Jimbo Espinosa

Dr. Jorge Albán Villacís, Ph.D(c)

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Salud

Quito, 30 de noviembre 2016

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS**

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Relación entre la motivación extrínseca e intrínseca de los servidores y la cultura organizacional del Centro de Salud No.2 de la ciudad de Loja en el segundo semestre del año 2016

Luz Isabel Jimbo Espinosa

Firmas

Dr. Jorge Albán Villacís, PhD(c)

Director del Trabajo de Titulación

Dr. Ramiro Echeverría, MD

Director de la Especialización en Gerencia de Salud

Jaime Ocampo, PhD

Decano de la Escuela de Salud Pública

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 30 de noviembre de 2016

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

Nombre:

Luz Isabel Jimbo Espinosa

Código de estudiante:

00131632

C. I.:

1104489826

Lugar, Fecha

Quito, 30 de noviembre 2016

DEDICATORIA

A mis padres Guillermo y Cumandá por su apoyo incondicional y amor infinito.

A mis hermanos Marcia, Guillermo y José por creer siempre en mí.

A Luis por su abrazo seguro.

A Monserrath, Amélie y Abigail por sus sonrisas que alegran el alma.

AGRADECIMIENTOS

Al Centro de Salud No.2 de la ciudad de Loja, por abrirme sus puertas para aplicar mi conocimiento en el proceso de este trabajo; así como a sus empleados por su voluntad, gentileza y tiempo para brindarme la información requerida.

A la Universidad San Francisco de Quito, de manera especial a la Escuela de Salud Pública y los docentes de la Especialización de Gerencia de Salud, por el conocimiento y experiencia compartidos, por el apoyo y la oportunidad de crecer profesionalmente.

Al Dr. Jorge Albán Villacís PhD(c), por su profesionalismo, apoyo y dirección en el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros, ahora amigos y colegas.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como fin, “determinar la relación entre la motivación extrínseca e intrínseca de los servidores y la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja”, para cumplirlo, se han desarrollado varios aspectos, entre los que sobresalen la introducción al tema, en este se describen varios apartados que abarcan los antecedentes, el problema y las preguntas de investigación. Otro aspecto desarrollado es el marco teórico, que describe las bases conceptuales sobre la cultura organizacional, la motivación y la relación de éstas en el Ecuador. Posteriormente, se mencionan la justificación, la hipótesis y los objetivos a cumplir. Asimismo, se detalla la metodología, definiéndolo como un estudio no experimental de diseño cuali-cuantitativo, el cual apoyado en los métodos de campo y bibliográfico y herramientas como la observación, entrevista y encuesta, permitirán obtener la información necesaria relacionada con el objeto de estudio, pudiendo de esta manera dar solución al problema planteado y validar o no la hipótesis propuesta. Finalmente, se presentan los resultados esperados del desarrollo de la presente investigación; además, se determina el cronograma y el presupuesto de dicho desarrollo.

Palabras clave: motivación, intrínseca, extrínseca, cultura organizacional, Centro de salud, Loja.

ABSTRACT

The purpose of this project is to determine the relationship between the extrinsic and intrinsic motivation of the servers and the organizational culture of the Health Center N ° 2 of the city of Loja, in order to fulfill it, several aspects have been developed, among which The introduction to the subject as such excels, in which several sections are described that cover the background, the problem and the research questions. Another aspect developed is the theoretical framework, which describes the conceptual bases on the organization culture, the motivation and the relation of these in Ecuador. Subsequently, the justification, the hypothesis and the objectives to be fulfilled are mentioned. In addition, the methodology is defined as a non-experimental study of quali-quantitative design, which, based on field and bibliographic methods and tools such as observation, interview and survey, will allow to obtain the necessary information related to the object Of study, being able in this way to give solution to the raised problem and to validate or not the hypothesis proposed. Finally, the expected results of the present research are presented; In addition, the schedule and the budget of said development are determined.

Key words: motivation, intrinsic, extrinsic, organizational culture, health center, Loja.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Introducción al tema de la investigación	11
1.1	Antecedentes	11
1.2	Planteamiento del problema	14
1.3	Formulación del problema	16
1.4	Preguntas de la investigación	16
2	Marco teórico-conceptual	17
2.1	Marco histórico	17
2.2	Marco referencial	21
2.2.1	Cultura organizacional.....	21
2.2.2	Motivación.....	27
2.2.3	Cultura organizacional y motivación en el Ecuador.....	30
2.3	Marco conceptual	31
3	Justificación del Estudio	34
4	Hipótesis y determinación de variables	36
5	Objetivos.....	37
5.1	Objetivo general	37
5.2	Objetivos específicos	37
6	Metodología.....	38
6.1	Tipo de estudio.....	38
6.2	Lugar del estudio y período de investigación	40
6.3	Universo y muestra	41
6.4	Criterios de inclusión	42
6.5	Criterios de exclusión.....	43
6.6	Informe del Comité de Bioética	43
6.7	Instrumentos de recolección de datos	43
6.8	Procesamiento y análisis de los datos	52
7	Resultados esperados	53
8	Cronograma general.....	55
9	Presupuesto y financiamiento	55
10	Referencias bibliográficas.....	57
11	Anexos	60
Anexo 1:	Cuadernillo CMT	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma.	55
Tabla 2 Presupuesto.	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de la cultura organizacional.....	24
Figura 2 Funciones de la cultura organizacional.	25
Figura 3 Niveles de compromiso organizacional.	26
Figura 4 Tipos de cultura organizacional.	26
Figura 5 Diagnóstico de la motivación.	29
Figura 6 Relación entre variables.	36
Figura 7 Ubicación Centro de Salud.....	40

1 INTRODUCCIÓN AL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

En relación al tema de investigación se realizará una investigación documental exhaustiva, identificándose varios documentos que se relacionan con el objeto de estudio. A continuación, se detallan algunos de los más sobresalientes.

En la provincia de Loja, se señala el estudio realizado por Guamán Castillo, Amada Balbina, cuyo tema es “Mejoramiento de la calidad de atención en consulta externa del Centro de salud Hugo Guillermo González de Loja, año 2012”, como requisito para obtener el título de Magister en Gerencia en salud para el desarrollo local de la Universidad Técnica Particular de Loja, dicha tesis estuvo dirigida a todo el personal que labora en el servicio de consulta externa de dicho Centro de Salud, con la finalidad de contribuir a mejorar la atención y satisfacción de los usuarios. Se procedió a analizar e identificar problemas prioritarios de salud y posteriormente se plantearon medidas y/o acciones para resolverlas y así mejorar el accionar de los servicios de salud; todo esto mediante la reorganización de los servicios, capacitación al personal de la unidad, mejorando la coordinación interdepartamental, para lograr la satisfacción del usuario externo (Guamán, 2013).

A nivel nacional, destaca el trabajo de titulación realizado por Lanas Castañeda, Gabriela Alexandra, cuyo tema es “La cultura organizacional en relación a la

satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito”, desarrollado como requisito para obtener el título de Psicóloga Industrial en la Universidad Central del Ecuador. El objetivo fundamental de este trabajo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral a través del cuestionario de WENS y el de Escala General de Satisfacción Laboral. Se obtuvo como conclusión general que la cultura organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios del área de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores, siendo la principal recomendación que se potencien los factores positivos de la cultura organizacional y se controlen los factores negativos, con la finalidad de optimizar la satisfacción y el rendimiento de los servidores de dicha Institución (Lanas, 2014).

Otro trabajo de investigación que resalta, es el realizado por Maldonado Llumiquinga, Estefanía Carolina cuyo tema es: “Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral, y propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato”, elaborado como requisito para obtener el título de Ingeniera Comercial en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; dicho trabajo se enfocó en determinar los factores que afecta al clima laboral de esta empresa y en función de esto se elaboró un plan de mejora del mismo, para esto se utilizaron como herramientas de investigación encuestas y reuniones de escucha activa, se determinaron las posibles causas del problema de clima laboral dejando la posibilidad de implementar un plan de mejora, desarrollado sobre la base de las sugerencias de los empleados de la empresa para mejorar el clima laboral y la motivación de los mismos (Maldonado, 2015).

De igual modo sobresale la tesis realizada por Ocampo, Jaime E., Ph.D., en Capella University en el 2010, titulada “Personal motivation of physicians: A study focused on motivation by job enrichment and job satisfaction of public sector physicians in Ecuador”, donde tras analizar el nivel de motivación de 310 médicos bajo la teoría de motivación-higiene de Herzberg sobre la satisfacción laboral, obtuvo que los factores administrativos influyen en la motivación de los médicos de los 3 hospitales públicos estudiados, e indica que la insatisfacción laboral se asocia principalmente con factores en el contexto de trabajo o entorno (Ocampo, 2010).

Además, a nivel internacional se identificó un trabajo similar desarrollado por Gutiérrez Melo, Edison Javier, cuyo título es “La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo”, desarrollado como requisito previo a la obtención del título de Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, éste establece la relación entre la cultura organizacional y motivación laboral, para ello se empleó el cuestionario de valores de la cultura organizacional de Grueso inspirado en el modelo de Hofstede y el Cuestionario de Motivación en el Trabajo CMT de Toro, los resultados obtenidos mostraron que la percepción respecto de los valores de cultura organizacional no influye en la motivación laboral, salvo en una de las dimensiones evaluadas, el autor presentó recomendaciones a la empresa a partir de los resultados obtenidos, con el fin de fortalecer los factores identificados como relevantes y hacer seguimiento a los factores a mejorar (Gutiérrez, 2014).

1.2 Planteamiento del problema

El interés por el tema de la motivación laboral y la cultura organizacional se puede identificar desde hace varios años atrás, inicialmente con un neto interés antropológico y luego con una visión de desarrollo, considerándose pilares fundamentales a nivel administrativo para el crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones.

El sector salud visto como una organización, tiene un carácter eminentemente social, lo que se evidencia en su evolución tanto a nivel asistencial como operativo. Esta realidad ubica a este sector en medio de grandes desafíos, donde la calidad y la competitividad son factores que determinan el alcance poblacional de sus servicios.

De este modo, los Centros de Salud públicos cumplen un papel significativo en sociedad ecuatoriana, por lo tanto, deben dar apropiadas soluciones a las nuevas exigencias del entorno, aspecto en el que el talento humano y su gestión, se constituyen en un eje esencial para responder de manera adecuada a estas demandas.

Es en este tipo de instituciones donde el personal de Salud cumple la misión de atender, cuidar y ayudar a los pacientes que asisten a sus instalaciones, siendo uno de los pilares en el cumplimiento de esta función la cultura organizacional. En tal contexto, la motivación del personal se constituye en un hilo conductor hacia el logro de una cultura con valores, normas y principios propios de la institución.

En este sentido, un estudio realizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), sostiene que “el rendimiento de los

trabajadores y de integrantes de organizaciones, no sólo se relaciona con su capacitación, sino que también es afectado por el tipo de cultura en donde realizan sus actividades” (Misiones Online, 2014).

En el Centro de Salud N° 2 “Hugo Guillermo González”, ubicado en la parroquia, San Sebastián, en las calles Andrés Bello y Juan José Peña de la ciudad de Loja, se planteó como tema de investigación la necesidad de comprender los factores anímicos y estimulantes de sus funcionarios, en relación a la cultura organizacional.

Muchos de los problemas que enfrenta una organización hoy son de orden subjetivo, entre ellos, especialmente los relacionados con la motivación (...) y la cultura organizacional son frecuentes y difíciles de resolver; sin embargo, algo es muy cierto: el grado de motivación de los trabajadores y la cultura de una organización se refleja irremediabilmente en su comportamiento, en sus productos y servicios, y de estos, de su calidad, de su novedad, de su atractivo... depende la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier organización moderna. El grado de motivación de los recursos humanos y su cultura, por tanto, imprime una huella, un sello en todo lo que hace y en todo lo que se hace en una organización (Cañedo, 2004).

De lo antes mencionado se deriva que la cultura organizacional debería ser una de las mayores fortalezas del Centro de Salud N° 2 (Loja), como un vínculo fundamental entre el personal y la Institución, logrando no solo que sus miembros se identifiquen con la institución, sino también que se genere un clima de trabajo altamente motivador.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo se relacionan la motivación extrínseca e intrínseca de los servidores con la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja, en el segundo semestre del año 2016?

1.4 Preguntas de la investigación

1. ¿Cuáles son las características de la población objeto de estudio, en cuanto a sexo, edad, estado civil, antigüedad, escolaridad, profesión, área de trabajo, tipo de contrato, turnos de trabajo y capacitación?
2. ¿Cuáles son las características de la motivación intrínseca y extrínseca que influyen en los servidores del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja?
3. ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja?
4. ¿Cómo influye porcentualmente la motivación extrínseca e intrínseca de los servidores en la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja?
5. ¿Cuáles son los elementos estructurales y funcionales de una propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional en el centro de salud N° 2 de la ciudad de Loja, para elevar el nivel de motivación extrínseca e intrínseca de sus servidores?

2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Marco histórico

Al inicio de la era industrial, los estudios se enfocaron en la importancia del establecimiento de una cultura que permita el progreso empresarial. Ya Edward B. Tylor en 1877, en su obra “Primitive Culture” define la cultura como: “Ese todo complejo que incluye los saberes, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y todas las otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre”.

Mientras tanto, Maslow (1943) trabajaba el tema de la motivación laboral, señalando que esta tiene su base en la satisfacción de las necesidades básicas como las fisiológicas, de seguridad y sociales y de sus necesidades superiores como las de estima y autorrealización. Sin embargo, esta teoría no resultaba muy aplicable a nivel organizacional, por lo que Frederick Herzberg (1959) introdujo, además, los conceptos de factores de mantenimiento y motivación (Lopez, 2005).

Con la denominada corriente de las Relaciones Humanas, Elton Mayo (1972) al interesarse por los elementos que afectan el desenvolvimiento laboral, tras estudios experimentales realizados en Estados Unidos e Inglaterra en las décadas entre los veinte y cuarenta, concluyó que el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados está en directa relación con el ambiente en el que se desarrollan. Mayo resalta la necesidad de la integración del individuo a un grupo social, así como la importancia de relacionar los factores internos y externos de los individuos con su desenvolvimiento, destacando que, para el desarrollo laboral, a más de las habilidades técnicas, son ineludibles las

habilidades sociales. A través de los resultados experimentales plasmados en sus obras evidenció la disminución del ausentismo, deserción e insatisfacción laboral, reconociendo que hay elementos subjetivos que determinan el comportamiento a partir de la individualidad del ser humano así como su necesidad de vivir en sociedad (García M. , 2005).

Max Weber (1977) resalta también la relación entre el compromiso y la motivación del individuo, con el poder del establecimiento de una cultura de trabajo diciendo que: “el hombre se gasta sin medirse” al apropiarse del entorno en el que actúa (García O. , 2007).

Alrededor de las décadas de los ochenta y noventa, surgen investigaciones como la realizada por Peters y Waterman, y la de William Ouchi en 1982, a partir del interés en el modelo de empresa norteamericano y el modelo de industria japonés, donde los resultados daban cuenta del comportamiento organizacional como oportunidad de ventaja competitiva y agregadora de valor para las instituciones (Rodríguez, 2009).

Contemporáneamente, Roche defendía que, el trabajo comprometido mejora el ánimo de los empleados, satisface sus necesidades humanísticas, aumenta su productividad y la eficacia general en la organización (Roche & Mackinnon, 1986, p. 105).

Respecto a la motivación, cabe mencionar que su estudio comienza en los años 30, a partir de los experimentos de Elton Mayo. La mayoría de las teorías que pretenden

explicar el fenómeno de la motivación laboral pueden agruparse en dos grandes corrientes: las de contenido y las de proceso.

Las centradas en el contenido: Analizan todos aquellos factores que intervienen en la motivación del individuo a la hora de realizar sus tareas. Dentro de estos factores podemos encontrar, las necesidades a satisfacer, las condiciones de trabajo o las remuneraciones que se pueden obtener. Entre estas teorías encontramos:

- "Jerarquía de las Necesidades" de Maslow.
- "Modelo Jerárquico ERC" de Alderfer.
- "Necesidades aprendidas" de McClelland.
- "Los dos factores" de Herzberg.

Las centradas en el proceso: El desarrollo de estas teorías comienza a partir de los años sesenta. Están basadas en el análisis de todos aquellos procesos que existen en el trabajo del individuo, y que hacen que éste actúe de una forma o de otra.

A estas teorías también se le denominan Teorías Instrumentales, porque establecen que la conducta del sujeto es un instrumento a través del cual se puede encontrar explicación para los comportamientos que tiene a la hora de conseguir sus metas. Entre las teorías más representativas de este modelo encontramos:

- "La Teoría del Camino-Meta" de Georgopoulos, Mahoney & Jones.
- "Metas Profesionales" de Locke.
- "Teoría VIE" de Vroom.
- "Teoría de la equidad" de Adams (González, 2006, págs. 82, 83)

Actualmente la relación de la motivación de los empleados y la cultura organizacional sigue siendo tema de estudio y valoración constante. Es así que universidades de Colombia, Argentina y otros países, han apoyado nuevas investigaciones al respecto, en su mayoría con estudios de tipo descriptivo-transversales.

Por ejemplo, en San José de Costa Rica en 1999, un estudio sobre la motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños "Dr. Carlos Sáenz Herrera",

mostró como resultado que el personal está comprometido con la institución y el desenvolvimiento laboral, sin embargo, hay problemas comunicativos con la gerencia y niveles de motivación bajos.

De la misma manera, Omar Aktouf, en una publicación de la Universidad EAFIT de Medellín, afirma que la cultura organizacional es un tema complejo que no debe remitirse solamente a las experiencias anteriores que, si bien han dado un buen sustento teórico, para ser útiles deben adaptarse al contexto presente y manejarse de tal modo que se adapten a la dinámica actual. (Aktouf, 2002).

Además, Rubén Rodríguez Garay (2009), en su publicación para la revista *INVENIO* en Argentina, con título “la cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración”, trata de darle un sentido práctico al tema, de modo que su implementación se refleje en niveles eficientes y efectivos de desempeño y por tanto motivación laboral.

Por otro lado, en Chile en 2012, un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal, sobre Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal en Concepción, analizó la percepción de los empleados del centro acerca de la cultura organizacional y el impacto sobre el desempeño laboral en relación con los incentivos. Obteniendo que, a pesar de haber un buen clima laboral, es necesario desarrollar mecanismos de recompensa que favorezcan la motivación y productividad (Gonzalez, Manriquez, & Venegas, 2014).

Así, cabe deducir que, al estar el trabajo en salud directamente basado en las relaciones interpersonales entre los usuarios internos y externos, elementos como la cultura organizacional y la motivación intrínseca y extrínseca, adquieren una connotación significativa; siendo sin duda la base del mejoramiento de la atención y la calidad de los servicios prestados.

2.2 Marco referencial

2.2.1 Cultura organizacional.

Definición:

Muchos autores relacionan la cultura organizacional con las ciencias sociales y con las de la conducta. Para (Pezo, 2005, pág. 55), la cultura organizacional “es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial; se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad”.

Así, la cultura organizacional está definida por las condiciones que el hombre encuentra en la organización, las aprende, acepta, comparte, controla y cambia mediante la dinámica de su comportamiento y reflejan sus relaciones interpersonales, lo que hace que se distinga de otras. La cultura organizacional de la organización es dinámica. Por el proceso de socialización, el hombre la aprende, la internaliza en su vivencia diaria en la empresa (conciencia individual), y al aplicarla y vivirla la mantiene vigente con la exigencia que los miembros de la organización hacen a través de diversas formas de persuasión y de presión social, construyendo la conciencia colectiva (Méndez, 2005, pág. 19).

La cultura organizacional está íntimamente relacionada con la cultura corporativa, la cual es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única; la cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que abarca la visión, los valores, las normas organizacionales, así como el estilo de dirección. (Enciclopedia Financiera, s.f.)

Características:

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros, que facilitan el comportamiento de los mismos; se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión, de ahí que sea tan importante conocer el tipo de cultura de una organización; por lo tanto, el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a la persona, siendo este último parte de la cultura social. Así, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento, y la individualidad de las organizaciones se expresa en términos de la cultura (Pezo, 2005, pág. 55).

Es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en cuatro ideas básicas: Primero, conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento, brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este comportamiento produce sentimientos compartidos con el objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables. Por último, ciertos tipos de culturas, se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros (Gámez, 2007, pág. 78)

Bajo esta óptica, se puede decir que, la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas de individuos, por lo tanto, los objetivos y valores individuales se fusionan en una cultura que luego norma y moldea el comportamiento de la gente a través de reforzamientos continuos, por un liderazgo que trata de preservar y mantener la esencia de los valores y herencias. (Vargas, 2011, pág. 98)

Cada organización existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable. Las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales en las metas organizacionales. La cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales (Vargas, 2011, pág. 98).

De esta manera,

Una organización con una cultura fuerte, condiciona a sus miembros a observar conductas en una misma dirección y a desatender las fuerzas externas de su entorno y de su contexto, lo que a la larga puede ser la causa de un "organisidio". Como ejemplo podemos referirnos a algunos credos religiosos que mantienen como inmutables ciertos principios doctrinarios a través del tiempo, y que los sostienen como dogmas, a pesar de que el avance científico y el desarrollo de la humanidad en general, han demostrado que resultan contradictorios para su propio crecimiento y estabilidad institucional. (...) Las mejores culturas son aquéllas que siendo fuertes, tienen además una orientación positiva, que implica el mejoramiento constante y la superación de todos los miembros que la integran, con una escala de valores y principios claramente definidos y jerarquizados (Vargas, 2011, pág. 86).

Según (Gámez, 2007, pág. 78), una cultura fuerte se traduce en que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos para llevar a cabo actividades organizacionales firmes. Dicha cultura se asocia con desempeños fuertes por tres razones: con frecuencia una cultura fuerte concilia una estrategia;

conduce a la coincidencia de metas entre los empleados, lleva al compromiso y la motivación del empleado.

Elementos:

Entre los elementos partícipes de la cultura organizacional, se destacan los siguientes:

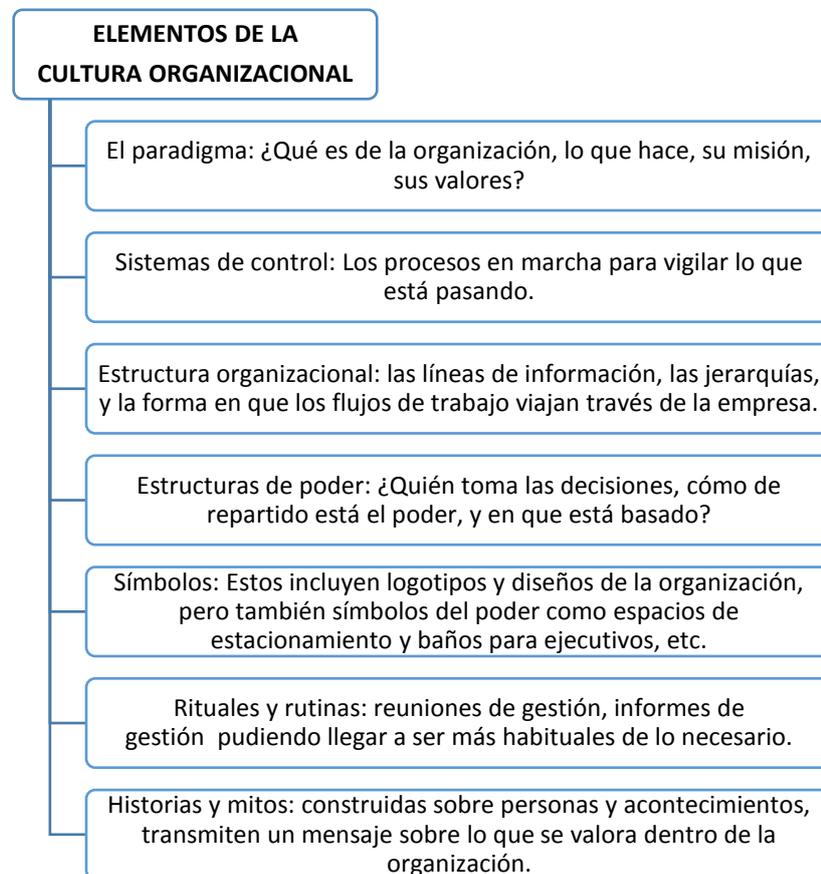


Figura 1 Elementos de la cultura organizacional.

Fuente: (Enciclopedia Financiera, s.f.).

Funciones e importancia:

Entre las funciones de la cultura organizacional se destacan las siguientes:

DEFINE	<ul style="list-style-type: none"> • los límites, es decir, los comportamientos diferenciales de unos y otros
TRANSMITE	<ul style="list-style-type: none"> • el sentido de identidad a sus miembros
FACILITA	<ul style="list-style-type: none"> • la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo
INCREMENTA	<ul style="list-style-type: none"> • la estabilidad del sistema social
VINCULA	<ul style="list-style-type: none"> • y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados

Figura 2 Funciones de la cultura organizacional.

Fuente: (Pezo, 2005, pág. 54).

Las organizaciones y/o instituciones de servicios deben dar mucho énfasis a las necesidades y requisitos de los clientes cuando evalúan su eficacia., ya que existe evidente cadena de causa y efecto, la cual abarca desde las actitudes y conductas de los empleados a las actitudes y conductas de los clientes y de ahí, el éxito de dicha organización.

De acuerdo a (Vargas, 2011, pág. 102), la creación y el mantenimiento de una cultura que fortalezca y apoye los sistemas motivacionales en una organización, es un factor importante para que todos sus integrantes se identifiquen y se sientan comprometidos en el logro de la misión y los objetivos. El compromiso organizacional es conceptualizado como la adhesión propia a la organización, incluyendo un sentido de involucramiento en el trabajo, lealtad y una creencia en los valores organizacionales. Se evidencian los siguientes niveles de compromiso organizacional:

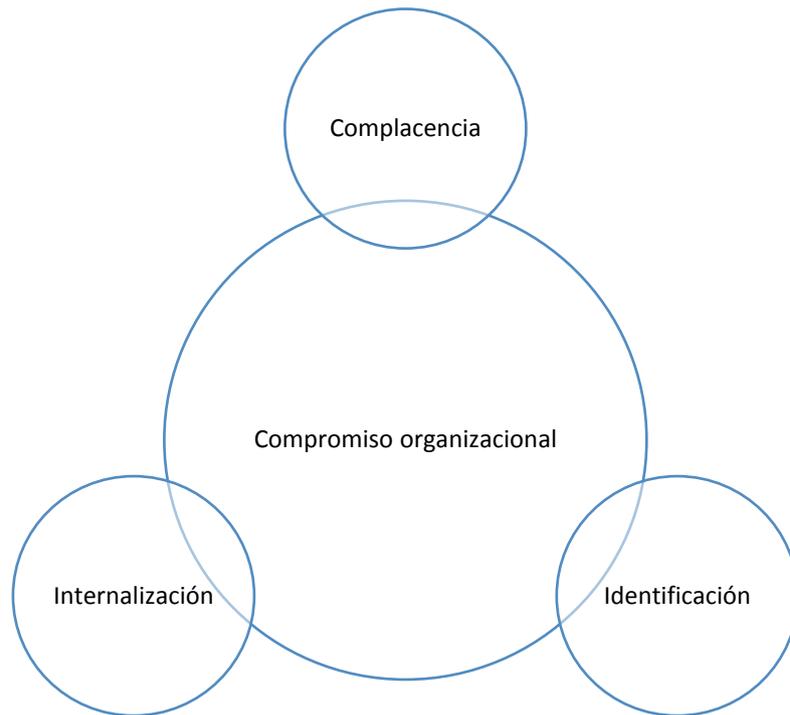


Figura 3 Niveles de compromiso organizacional.

Fuente: (Vargas, 2011, pág. 102).

Clasificación:

Según (Pezo, 2005, pág. 56), la cultura organizacional se divide en los siguientes tipos:

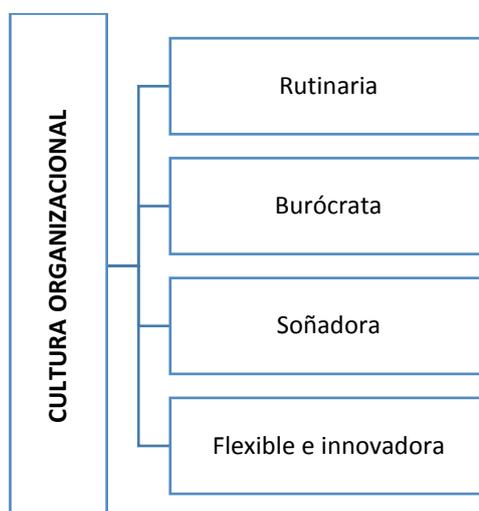


Figura 4 Tipos de cultura organizacional.

Fuente: (Pezo, 2005, pág. 56).

2.2.2 Motivación.

Definición:

Para (González, 2006, pág. 80), la motivación es un “proceso que parte de una meta a lograr o de una necesidad a satisfacer e impulsa la realización y mantenimiento de una conducta determinada”. Toda motivación, incluida la laboral, sigue un esquema similar.

Las teorías de la motivación postulan que los individuos están motivados en la medida en que se espera que su comportamiento conduzca a los resultados esperados. La imagen es la de un intercambio racional: el empleado intercambia su esfuerzo por un pago, seguridad, ascensos, etc. Pero las personas no son máquinas frías e insensibles. Nuestras percepciones y nuestros cálculos de las situaciones están repletos de contenidos emocionales que ejercen una influencia notable en cuánto esfuerzo se aplica. Más aún, cuando vemos personas muy motivadas en su trabajo, es que tienen un compromiso emocional. Las personas comprometidas con su trabajo "se sumergen en lo físico, lo cognoscitivo y lo emocional en la experiencia de la actividad, en la persecución de una meta". ¿Todas las personas entablan un compromiso emocional con su trabajo? No, pero muchas lo hacen. Si sólo nos enfocamos en los cálculos racionales de los alicientes y las aportaciones, no seremos capaces de explicar conductas como la del individuo que se olvida de la cena y trabaja hasta altas horas de la noche, perdido en la emoción de sus labores (Robbins, 2004, pág. 112).

Relacionando motivación y entorno laboral, se debe tener en cuenta que, realizar adecuadamente un trabajo o tarea determinada se basa en la capacidad y el conocimiento, pero sobre todo en la motivación del individuo para utilizar sus capacidades y conocimientos, ya que, si la persona no decide utilizarlos, no sirven de nada (González, 2006, pág. 80).

Clasificación:

Se identifican dos tipos de motivación: extrínseca e intrínseca.

- **Motivación extrínseca:**

Las recompensas o incentivos que la generan son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo, y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. Esto nos lleva a hacer determinadas acciones porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones, que otros nos dan, a cambio. El sujeto no tiene la clave del refuerzo (García, 2007, pág. 58).

- **Motivación intrínseca:**

El sujeto es origen de su propia motivación y es él quien se administra los refuerzos y castigos. El sujeto tiene la clave para fijarse objetivos y reforzarse o no, según se desarrollen. Se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, recompensas que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas, por lo que están bajo el control del individuo que realiza la acción o toma la decisión de desempeñarla (García, 2007, pág. 58).

“La motivación intrínseca subraya el peso de la satisfacción y la experiencia que proporciona el propio trabajo, de hecho, las teorías de motivación intrínseca afirman que el conductismo y el psicoanálisis no explican el comportamiento humano, y proponen una psicología humanista” (Emprende Pyme.net, 2016).

Adicionalmente, cabe mencionar que, el estudio general de la motivación, y el de sus componentes coincide en que hay dos grandes grupos de necesidades humanas, las de tipo inferior o llamadas básicas, higiénicas o biológicas (las

relevantes para la supervivencia básica del organismo, las de seguridad) y las de tipo superior (pertenencia, autoestima, logro, poder, autorrealización, desarrollo personal) (García, 2007, pág. 20).

Diagnóstico:

Para estimular o motivar a las personas se ha de comenzar por conocer las necesidades que desean, las metas u objetivos que desean alcanzar, etc. Una vez conocidas sus necesidades y objetivos, se tratará de ofrecerles los medios (acciones, tareas, resultados, actividades, actitudes, etc.) para satisfacerlos o conseguirlos (González, 2006, pág. 109).

INSTRUMENTOS A USAR	ASPECTOS A CONSIDERAR
<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Entrevista • Test • Representación de roles 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Promoción • Variedad y autonomía • El uso de habilidades y aptitudes propias • Seguridad en el empleo • Condiciones de trabajo (ergonomía y diseño de puestos de trabajo, seguridad e higiene en el trabajo y psicología organizacional)

Figura 5 Diagnóstico de la motivación.

Fuente: (González, 2006, págs. 109-110).

De acuerdo a (González, 2006, págs. 111-116), existen numerosas técnicas para motivar, pero siempre se deberá tener en cuenta el entorno de la organización y al individuo que se trata de motivar. A continuación, se exponen algunas de estas técnicas:

1. Mejora de las condiciones laborales
2. Técnica adecuación persona/puesto de trabajo
3. Enriquecimiento del trabajo

4. Reconocimiento del trabajo efectuado
5. Evaluación del rendimiento laboral
6. Escucha activa
7. Participación y delegación
8. Comprobar la equidad del sistema de valoración del puesto y la política salarial de incentivos
9. Liderazgo situacional
10. Círculos de calidad
11. Establecimiento de objetivos
12. Formación y desarrollo profesional

2.2.3 Cultura organizacional y motivación en el Ecuador

En el Ecuador, el Ministerio de Salud Pública cuenta con la Dirección Nacional de Cambio de Clima y Cultura Organizacional cuya misión es:

Proponer, implementar, liderar y administrar mejores prácticas de procesos de transformación y gestión del cambio de cultura organizacional y reforma institucional, a través de herramientas tecnológicas orientada a la mejora continua y promover la eficacia institucional que conlleven a generar la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo para alcanzar una adecuada madurez Institucional (Ministerio de Salud Pública, s.f.).

Además, el Artículo 33 de la Constitución de la República establece que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y

retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

El objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-1017 indica que “La noción de trabajo digno implica que este sea una fuente de realización personal y que constituya la base fundamental para el despliegue de los talentos de las personas” (Senplades, 2013, p. 280). De igual modo en la política 9.3 del mismo se establece en el literal e.: “Establecer mecanismos que aseguren entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables y seguras, que prevengan y minimicen los riesgos del trabajo (Senplades, 2013, p. 283).

En el Acuerdo Interministerial N° 996, Art. 26.3.1, se indica “la Secretaria Nacional de la Administración Pública, a través de la Coordinación de la Gestión del Cambio y Cultura organizacional; realizará la medición de Clima y Cultura Organizacional de las Instituciones Públicas de la Función Ejecutiva” (Presidencia de la República, 2011).

2.3 Marco conceptual

Clima laboral: Es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción

de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral (Gan & Triginé, 2012, pág. 275).

Cultura organizacional: Es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior. (Enciclopedia Financiera, s.f.).

Motivación: La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (movido) y motio (movimiento), y se define son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. Implica la existencia de alguna necesidad y es precisamente la motivación la que lleva a un individuo a realizar una determinada tarea para satisfacer esa necesidad. Se manifiesta con una mayor necesidad en el campo

laboral, teniendo en cuenta que es al trabajo al que se le dedica la mayor parte de la vida (EcuRed, 2016).

Motivación extrínseca: Es una actividad cuya motivación no proviene del propio individuo. Por el contrario, está adherida a contingencias externas como pueden ser la obligación, los refuerzos positivos o negativos o la búsqueda de objetivos (Escuela Europea de Management, 2015).

Motivación intrínseca: Es la conducta de una persona que le lleva a hacer una actividad en particular sin necesidad de estímulos externos o extrínsecos. Es decir, es uno mismo el que se decide por hacer algo sin necesidad de ayudas exteriores de ningún tipo (Escuela Europea de Management, 2015).

Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. En el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa (EcuRed, 2016).

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos

(como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Atalaya, 2009).

3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Hoy en día los líderes organizacionales creen fuertemente en la importancia de reconocer la cultura organizacional desde una perspectiva tangible de diseño y construcción. Construir cultura organizacional va más allá de un café gratis en la mañana como parte de los beneficios, se trata de conducir a un grupo de personas y transformarlo en un equipo comprometido con el mismo objetivo, pasión e ideales. La invitación es a convertirnos en diseñadores conscientes de una cultura organizacional enfocada en la motivación (...). Todos quieren ser una parte valiosa de un equipo de trabajo exitoso en una misión inspiradora. Todos pueden ser los arquitectos de una cultura diseñada por y para motivar a los colaboradores y disfrutar de los beneficios que esto implica, incluyendo un gran retorno de la inversión. Construir la cultura de una organización implica arduo trabajo, mente abierta en educación y diseño consciente (Casas, s.f.).

Así, la motivación que el talento humano posea y que en la Organización y/o Institución se apliquen valores sólidos e incorruptibles, cobra gran importancia en el éxito de dichos Organismos, esto teniendo en cuenta que el comportamiento y la satisfacción laboral dependen mayoritariamente de la motivación -tanto intrínseca como extrínseca- del personal, la cual está ligada fuertemente a la cultura organizacional como tal.

Según (Uslenghi, 2012), el éxito de una organización es consecuencia de diversos factores, muchos son conocidos por la alta dirección y otros no. Contar con toda la información es esencial a la hora de actuar. Adaptarse a la cultura reinante o educar hacia un nuevo paradigma cultural es una decisión que todos los directivos deben tomar en determinados momentos. Por lo tanto, determinar la influencia de la cultura organizacional sobre la motivación del personal del Centro de Salud N° 2 de Loja (identificando los elementos de la cultura organizacional que inciden en la motivación laboral y evidenciando las debilidades que esta relación posee), es la base para la toma de decisiones y por ende, la ejecución de los correctivos necesarios para crear un clima laboral agradable que permitiría vincular las necesidades de la Institución con las de su capital humano; logrando así, obtener un desempeño satisfactorio y generando no solo beneficios para los involucrados, sino también para los pacientes quienes están relacionados directamente con las actividades que ejecutas en el Centro de Salud bajo estudio.

Según lo anteriormente expuesto, es transcendental tomar en cuenta la importancia de la motivación y su incidencia con la cultura organizacional, como factor categórico en el rendimiento de los miembros del Centro de Salud N° 2 (Loja) ; a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de éstos, mediante el desarrollo de un clima laboral atractivo, cómodo y altamente estimulante para dicho personal, repercutiendo en beneficios tanto de la Institución, el personal y la comunidad que utiliza sus servicios.

Finalmente, es importante resaltar que el presente estudio constituye una referencia para futuras investigaciones enfocadas en Gerencia de Salud, del Centro en cuestión.

4 HIPÓTESIS Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES

La motivación extrínseca e intrínseca de los servidores influye negativamente en la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja.

Así las variables que intervienen en este estudio son las siguientes:

- Variable independiente: Motivación laboral
 - Subvariable independiente 1: Motivación laboral intrínseca
 - Subvariable independiente 2: Motivación laboral extrínseca
- Variable dependiente: Cultura organizacional
- Variables modificadoras:
 - Clima laboral
 - Satisfacción laboral

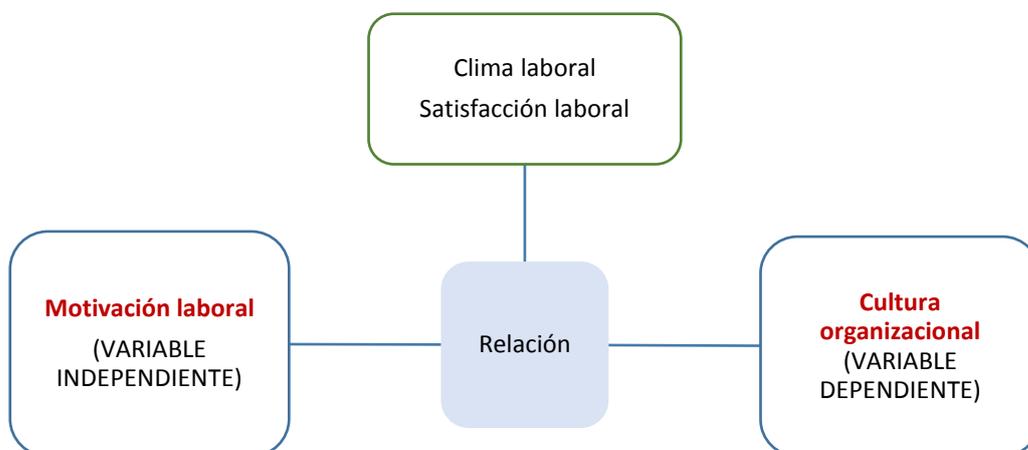


Figura 6 Relación entre variables.

Elaborado por: Autor

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la motivación extrínseca e intrínseca de los servidores y la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja en el segundo semestre del año 2016.

5.2 Objetivos específicos

1. Detallar las características de la población objeto de estudio en cuanto a: sexo, edad, estado civil, antigüedad, escolaridad, profesión, área de trabajo, tipo de contrato, turnos de trabajo y capacitación.
2. Analizar las características de la motivación intrínseca y extrínseca que influyen en los servidores del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja.
3. Identificar las características de la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja.
4. Determinar la influencia porcentual de la motivación intrínseca y extrínseca de los servidores en la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja.
5. Describir los elementos estructurales y funcionales de una propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional en el Centro de Salud N°2 de la

ciudad de Loja, para elevar el nivel de motivación extrínseca e intrínseca de sus servidores.

6 METODOLOGÍA

6.1 Tipo de estudio

Se realizará una investigación cuantitativa complementada con algunos elementos de la investigación cualitativa.

En lo concerniente al enfoque investigativo, según (Gómez, 2006, pág. 60), lo cualitativo se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación (a veces se prueban hipótesis), se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo, y emplea las descripciones y las observaciones; en cambio, lo cuantitativo aplica la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis, confía en la medición numérica, el conteo, y en el manejo de la estadística para establecer con exactitud patrones en una población. Por lo tanto, la información cualitativa se obtendrá al aplicar instrumentos como la observación y la entrevista; mientras que los datos cuantitativos serán obtenidos de la aplicación de la encuesta como tal. Los resultados producto de estos dos enfoques aportarán sustancialmente al esclarecimiento del problema planteado y permitirán realizar las propuestas de mejoramiento adecuadas a su realidad institucional.

En relación al diseño de la investigación, es un estudio no experimental, para (Behar, 2008, pág. 19), es en el que “el investigador observa los fenómenos tal y como

ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo”. En tal sentido, en la presente investigación no experimental se estudiarán las variables partícipes, sin influir en ellas, ni modificar su estado actual.

Respecto a la metodología de investigación, ésta se encaja tanto en la documental como en la de campo. De acuerdo con (Gallardo, 2007, pág. 62), la investigación documental se concentra en fuentes impresas y/o digitales, en las cuales la información pertinente ya ha sido registrada o fijada de algún modo, y tiene como uno de sus referentes fundamentales la biblioteca, el internet y sus diversos servicios. En cambio, la investigación de campo o de terreno permite levantar o registrar la información recogida por instrumentos apropiados de trabajo; la investigación de campo suele apoyarse en materiales bibliográficos o documentales tanto para configurar su estado de la cuestión como su perspectiva teórica (Gallardo, 2007, pág. 62). Así, por un lado, para la información documental se hará uso de libros, textos, páginas web relacionadas con el tema, entre otros. Y por el otro, para la investigación de campo, se emplearán técnicas e instrumentos como la observación, entrevista, encuesta y el cuestionario, respectivamente.

Finalmente, en lo referente al tipo, la presente investigación es un estudio de tipo descriptivo, de prevalencia o de corte. Según (Rodríguez, 2005, pág. 25), la investigación descriptiva abarca “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. (...) La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. De este modo, la investigación descriptiva, permitirá detallar el contexto.

Salud N° 2. Posteriormente siendo Director Provincial de Salud de Loja consigue del Gobierno Central los recursos necesarios para la construcción de esta Unidad operativa. En reconocimiento a toda esta labor en el mes de Agosto de 1.979 se promulga el decreto oficial por parte del Dr. Gil Bermeo Vallejo Ministro de Salud de ese entonces para que esta Unidad de Salud lleve el nombre del Dr. Hugo Guillermo González.

La cartera de servicios del Centro de Salud N° de Loja está compuesta por:

- Atención primaria y emergencias
 - Atención en especialidades gineco - obstétrica y pediatría
 - Farmacia
 - Laboratorio
 - Prestaciones de salud pública
-
- **Delimitación temporal:**
Segundo semestre del año en curso.

6.3 Universo y muestra

- **Universo:**

Para (Cursio, 2002, pág. 112), el universo de estudio se define como “todos aquellos elementos o personas de los que se desea conocer algo, es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptibles de ser investigada” (Cursio, 2002, pág. 112).

En este caso, el universo abarca a los funcionarios del Centro de Salud N° 2, el cual asciende a 41 personas, quienes son parte de los diferentes Departamentos que componen el Centro de Salud en mención.

En tal sentido, cabe mencionar que, el universo de estudio está compuesto por una Administración Técnica y los Departamentos de apoyo, los cuales son: Farmacia, Laboratorio, Enfermería (que incluye: Preparación y Vacunación), Estadística, Agendamiento y Archivo; además, está el Departamento de Calificación de Discapacidades, Mantenimiento (personal de limpieza) y los Consultorios de especialidades Pediatría, Ginecología, Salud Mental, Odontología y Medicina General.

- **Muestra:**

La muestra se define como “la unidad de trabajo, parte o subconjunto de la población” (Cursio, 2002, pág. 112).

Por lo tanto, y considerando el tamaño del universo de estudio, no se realizará ningún cálculo muestral, es decir se considerará todo el universo (41 empleados del Centro de Salud N° 2 de Loja).

6.4 Criterios de inclusión

- Personal de planta, bajo nombramiento o contrato

- Personal que desee participar en el estudio

6.5 Criterios de exclusión

- Personal con permiso de maternidad, vacaciones o con licencia
- Pasantes
- Personal que no desee participar en el estudio

6.6 Informe del Comité de Bioética

Tomando en cuenta las características del presente estudio, no será necesaria la aprobación formal del Comité de Bioética. Sin embargo se solicitara el correspondiente consentimiento informado al momento de la aplicación de los instrumentos o en caso de solicitar algún otro dato o información requerida. El mencionado consentimiento constará al inicio de los instrumentos de recolección de datos.

6.7 Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas a aplicar incluyen la observación, la entrevista y la encuesta; en concordancia con éstas, los instrumentos a usar son la ficha de trabajo para la observación, y el cuestionario para la entrevista y la encuesta.

- **Observación:**

- **Ficha de trabajo** aplicada tanto en la observación directa como en la indirecta.

La ficha o tarjeta de trabajo, es de gran valor para la investigación documental. Su construcción obedece a un trabajo creador, de análisis, de crítica o de síntesis. En ella se manifiesta capacidad de profundización del investigador de acuerdo al fin que persigue, ya que aunando la lectura y la reflexión se extraen los aspectos de utilidad para la investigación. La ficha de trabajo es el instrumento que nos permite ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo nuestras observaciones y críticas, facilitando así la redacción del escrito (Tamayo, 2004, pág. 182).

Mediante la observación y su correspondiente ficha, se podrá registrar toda la información referente a la observación directa, la cual contempla la observación “in situ” a realizar en el Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja; además, se podrá sentar y organizar los datos obtenidos de la observación indirecta, es decir la observación bibliográfica y/o documental exhaustiva a realizar.

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ	
Relación entre la motivación extrínseca e intrínseca en los servidores y la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja en el segundo semestre del año 2016	
Dra. LUZ ISABEL JIMBO ESPINOSA	
Ficha de Observación	
Fecha:	____/____/____
Tipo:	Directa () Indirecta ()
Descripción:	

Lugar:	
Referencia:	

- **Entrevista:**

- **Cuestionario** semiestructurado que se aplicará al Administrador Técnico de Centro de Salud N° 2 de Loja.

El cuestionario “agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener la información” (Hurtado, 2008, pág. 157).

<p>UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ</p> <p>Relación entre la motivación extrínseca e intrínseca en los servidores y la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja en el segundo semestre del año 2016</p> <p>Dra. LUZ ISABEL JIMBO ESPINOSA</p>
<p>A continuación le presentamos una entrevista, solicitamos su colaboración proporcionando algunos datos. Se garantiza que la información obtenida no será divulgada o utilizada con otros fines que no sean propios del presente estudio investigativo. Se guardará estricta confidencialidad.</p>
<p>Entrevista</p>
<p>1. ¿Existe una filosofía institucional (VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES) claramente definida? Por favor descríbala.</p> <hr/> <hr/>
<p>2. ¿Se ha socializado dicha filosofía? ¿Qué tipo de actividades se han desarrollado para esto?</p> <hr/> <hr/>
<p>3. ¿En el diseño del Centro de Salud, se han incluido espacios cómodos y áreas comunes para el personal?</p> <hr/> <hr/>
<p>4. ¿Se realizan actividades que permitan la interacción entre el personal operativo, administrativo y las autoridades del Centro de Salud?</p> <hr/> <hr/>
<p>5. ¿A su criterio, cuál es el ambiente laboral en el Centro de Salud que usted dirige?</p> <hr/> <hr/>
<p>6. ¿Considera que su personal está completamente satisfecho con la situación y el ambiente laboral en el que se desenvuelven?</p> <hr/> <hr/>
<p>7. ¿Qué tipo de acciones o estrategias motivacionales ha implementado la Institución para sus empleados?</p> <hr/> <hr/>
<p>8. ¿Existen políticas de reconocimiento para empleados destacados?</p> <hr/> <hr/>
<p>9. ¿Existen políticas que sancionen a empleados que actúen fuera de la moral y la ética?</p> <hr/> <hr/>
<p>10. ¿Ha existido algún acontecimiento destacable en la Institución?</p> <hr/> <hr/>
<p>11. ¿Ha existido algún acontecimiento repudiable en la Institución?</p> <hr/> <hr/>

<p>12. ¿Cuál es el aspecto positivo que más valora del Centro de Salud?</p> <p>13. ¿Cuál es el aspecto negativo que menos valora del Centro de Salud?</p> <p>14. ¿Qué le gustaría cambiar, modificar o implementar en esta Institución?</p>
Gracias

- **Encuestas:**

Cuestionario estructurado que incluye a las dos variables: cultura organizacional (Cuestionario de Justo Villafañe), y motivación (Cuestionario CMT de Fernando Toro, Anexo 1); aplicado al personal del Centro de Salud N° 2 de Loja.

Recalcando que en caso de llevar a cabo la realización del trabajo investigativo que plantea el presente proyecto, se solicitará la autorización correspondiente a los autores para la utilización de los mencionados instrumentos.

<p>UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ</p> <p>Relación entre la motivación extrínseca e intrínseca en los servidores y la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja en el segundo semestre del año 2016</p> <p>Dra. LUZ ISABEL JIMBO ESPINOSA</p>
<p>A continuación le presentamos una encuesta, solicitamos su colaboración proporcionando algunos datos. Se garantiza que la información obtenida no será divulgada o utilizada con otros fines que no sean propios del presente estudio investigativo. Se guardará estricta confidencialidad</p>
<p>Encuesta</p>
<p>DATOS INFORMATIVOS:</p>

Edad: _____

Género: F () M ()

Antigüedad en la Institución: _____

Nivel de instrucción:

Primaria () Secundaria () Superior () Posgrado ()

PRIMERA PARTE: CULTURA ORGANIZACIONAL (Metodología de Justo Villafañe)

Marque la respuesta que más se acerque a su criterio.

N°		1	2	3	4
1	¿Conoce usted el año de creación de su Institución?	No puedo precisar ni la década ()	Puedo precisar la década, pero con dudas ()	Puedo precisar sólo la década ()	Lo conozco con exactitud ()
2	¿Conoce usted los servicios pioneros de su Institución, aquellos que supusieron o suponen una innovación?	Ninguno ()	Alguno ()	Casi todos ()	Todos ()
3	¿Conoce usted la filosofía o misión de su Institución?	No la conozco ()	La conozco algo ()	La conozco bien ()	La conozco muy bien ()
4	¿Conoce usted los servicios estrella de su Institución, aquel o aquellos que caracterizan a su Institución en relación a las demás?	Ninguno ()	Alguno ()	Casi todos ()	Todos ()
5	¿Sabe usted si su Institución tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad?	No lo sé ()	Sé algo ()	Lo sé bien ()	Lo sé muy bien ()
6	¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su Institución?	Muy poco	Poco fuerte	Bastante	Muy fuerte
	6.1. Tecnología 6.2. Recursos humanos 6.3. Política financiera 6.4. Comercialización 6.5. Management 6.6. Imagen 6.7. Catálogo de productos 6.8. Atención al cliente 6.9. Innovación	() () () () () () () () ()	() () () () () () () () ()	() () () () () () () () ()	() () () () () () () () ()
7	Independientemente de su antigüedad en la Institución, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su Institución desde su fundación?	No sé destacarlos ()	Dudo si sabría destacarlos ()	Creo que puedo destacarlos ()	Puedo destacarlos con certeza ()
8	En relación con las Instituciones del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra la suya?	Es poco ()	Lejos del líder ()	Cerca del líder ()	Líder ()
9	¿Describiría usted a su Institución como "cumplidora de los compromisos con sus usuarios"?	Muy poco cumplidora ()	Poco cumplidora ()	Bastante cumplidora ()	Muy cumplidora ()
10	¿Conoce usted alguna vicisitud o dificultad reciente por la que haya atravesado su Institución para poder cumplir un compromiso con algún usuario?	No la conozco muy bien, porque a mismo me ha afectado ()	Sí, la conozco ()	He oído hablar de ella ()	No la conozco ()
11	A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su Institución en su conjunto?	Muy Poco	Poco	Bastante	Mucho

	11.1. Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, buen servicio postventa, rapidez, etc.)	()	()	()	()
	11.2. Hacia la acción (organización flexible, gestión y staff reducido, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.)	()	()	()	()
	11.3. Hacia la innovación (inversiones en I+D, aplicación de nuevas tecnologías, renovación del catálogo de servicios)	()	()	()	()
	11.4. Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, reciclaje permanente.)	()	()	()	()
12	¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?	Si me gustaría de otra manera	Me gustaría cambiar algo	Me da igual	Está bien como en el trabajo
13	A su juicio, ¿cómo cree que es el estado financiero de su Institución?	Malo	Regular	Bueno	Optimo
14	¿Sabe usted quiénes son los propietarios de su Institución?	No lo sé	Dudo si lo sé	Lo sé en parte	Lo sé con certeza
15	¿Sabe usted cuál es el capital social de su Institución?	No lo sé	Dudo si lo sé	Lo sé en parte	Lo sé con certeza
16	¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por su Institución en los últimos cinco años?	Si la recuerdo perfectamente	La recuerdo, pero muy vagamente	He oído hablar de ella	No la recuerdo
17	¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún o a algunos personajes históricos de su Institución?	No he oído hablar nunca de ellos	He oído hablar de ellos	He oído hablar mucho de ellos	Los he conocido personalmente
18	Probablemente usted puede precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definen mejor a su Institución.	No puedo precisarlos	Me sería difícil precisarlos	Podría precisarlos pensándolo antes	Puedo sin pensar
19	Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más a su Institución.	No existe ninguno	Aunque exista no sabría precisar cuáles	Si existe, pero manera indefinida	Si existe un hecho concreto
20	Probablemente exista también un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separe a usted más de su Institución.	No existe ninguno	Aunque exista no sabría precisar cuáles	Si existe, pero manera indefinida	Si existe un hecho concreto
21	¿Cree usted que su Institución es positivamente diferente a las de su sector?	Nada	Algo	Bastante	Mucho
22	¿Y cree usted que su Institución es negativamente diferente a las de su sector?	Nada	Algo	Bastante	Mucho
23	Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su Institución.	Muy Poco	Poco	Bastante	Mucho
	23.1 Competitividad interna.	()	()	()	()
	23.2 Seguridad en el empleo.	()	()	()	()
	23.3 Compañerismo.	()	()	()	()
	23.4 Adicción al trabajo.	()	()	()	()
	23.5. Información sobre los planes de la empresa.	()	()	()	()
	23.6 Los resultados es lo que cuenta.	()	()	()	()
24	Siga valorando a su Institución según las siguientes afirmaciones en la medida en que se corresponda con la realidad actual.	Muy Poco	Poco	Poco	Mucho
	24.1 Ambiente interno "machista".	()	()	()	()

- b. Mantener una relación cordial con compañeros del trabajo
- c. Poder persuadir o convencer a otros para llevarlo a cabo actividades relacionadas con el trabajo
- d. Poder preocuparme de lo que verdaderamente sé hacer sé y puede hacer
- e. Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.

2. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:

- a. Tener una persona a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
- b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
- c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
- d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
- e. Que mis compañeros me tengan respecto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

3. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:

- a. Contar con la con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo
- b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en sus trabajo

4. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:

- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas
- b. Estar con personas que sean unidas, apoyen y se defiendan mutuamente
- c. Que las otras personas acepten mis méritos
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

5. El medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe es:

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- b. Con todo respeto solicitarle un trato y considerado, cuando se necesario
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve acabo
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y subgerencias.

6. El medio más efectivo para tener un trato verdaderamente interesante es:

- a. Ponerle empeño e imaginación
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- e. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato

7. El medio más efectivo para obtener aumentos de sueldo y mejores beneficios económicos es:

- a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
- c. Aceptar y cumplir funciones, normas y reglamentos de trabajo
- d. Acatar las decisiones i orientaciones del jefe inmediato
- e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades,

8. El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
- c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento
- d. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones

9. El medio más eficaz para poderse integrar a un grupo de trabajo es:

- a. Mostar interés en la tarea encomendada al grupo.
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo.
- d. Esperar que, a medida que me vaya conociendo, me acepten y me tengan en cuenta
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

10. El medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe es:

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- b. Con todo respeto solicitarle un trato y considerado, cuando se necesario
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve acabo

<p>d. () Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido</p> <p>e. () Dar cumplimiento a sus instrucciones y subgerencias.</p> <p>11. El medio más efectivo para tener un trato verdaderamente interesante es:</p> <p>a. () Ponerle empeño e imaginación</p> <p>b. () Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.</p> <p>c. () Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.</p> <p>d. () Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.</p> <p>e. () Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato</p> <p>12. El medio más efectivo para obtener aumentos de sueldo y mejores beneficios económicos es:</p> <p>a. () Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.</p> <p>b. () Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad</p> <p>c. () Aceptar y cumplir funciones, normas y reglamentos de trabajo</p> <p>d. () Acatar las decisiones i orientaciones del jefe inmediato</p> <p>e. () Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades,</p> <p>13. El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:</p> <p>a. () Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.</p> <p>b. () Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo</p> <p>c. () Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento</p> <p>d. () Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.</p> <p>e. () Dar colaboración y apoyo a las decisiones</p> <p>14. El medio más eficaz para poderse integrar a un grupo de trabajo es:</p> <p>a. () Mostar interés en la tarea encomendada al grupo.</p> <p>b. () Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.</p> <p>c. () Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo.</p> <p>d. () Esperar que, a medida que me vaya conociendo, me acepten y me tengan en cuenta</p> <p>e. () Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.</p>
Gracias

6.8 Procesamiento y análisis de los datos

Es importante resaltar que, la Autora del presente estudio, será la única encargada de la recolección de datos. Una vez aplicados los instrumentos respectivos, los resultados serán procesados utilizando diferentes herramientas informáticas, entre ellas: Microsoft Word para texto y Microsoft Excel para datos numéricos.

Adicionalmente, para el procesamiento de la información resultado de la aplicación de las encuestas, se usará el programa estadístico ampliamente reconocido SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el cual permitirá entre otras cosas

relacionar las subvariables claves que permitan identificar la correlación existente entre las variables anteriormente propuestas.

De acuerdo a (Behar, 2008, pág. 79), es en esta etapa última etapa cuando el investigador siente que su labor se está viendo culminada. Aquí estarán cifradas sus esperanzas de comprobación de sus supuestos, para esto se estructuran los cuadros correspondientes con el fin de obtener matrices de datos con el objetivo de analizarlos e interpretarlos y poder sacar conclusiones. Aquí entra el sentido crítico objetivo-subjetivo que les impartirá a esos números recogidos. Esos números son abstractos y es el investigador quien les dará sentido.

En tal sentido, para una mejor ilustración de los resultados, estos serán presentados en tablas y figuras tipo pastel, lo cual permitirá una mejor visualización de los datos obtenidos y así mediante su análisis, se presentarán las conclusiones relacionadas a la investigación de campo como tal.

7 RESULTADOS ESPERADOS

Considerando los objetivos específicos planteados, se espera la consecución de los siguientes resultados:

Objetivo específico 1

Se obtendrá a través de la información recabada mediante la observación y la encuesta, el detalle de las características de los empleados del Centro de Salud, permitiendo así la clasificación de la población sujeta de estudio en cuanto a sexo, edad,

estado civil, antigüedad, escolaridad, profesión, área de trabajo, tipo de contrato, turnos de trabajo y capacitación.

Objetivo específico 2

De igual forma, con el cuestionario de Fernando Toro que evalúa la motivación laboral en sus diferentes ámbitos, se analizarán las características de la motivación intrínseca y extrínseca presentes en los miembros del Centro de Salud en estudio, obteniendo un claro diagnóstico de la situación actual de dichos factores, y logrando determinar cómo éstos afectan a sus empleados.

Objetivo específico 3

Adicionalmente, la aplicación de la entrevista y del cuestionario de Justo Villafañe, se podrán identificar las características de la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja, y como ésta es percibida tanto por la Dirección, así como por el talento humano que es parte de dicha Institución, comprendiendo el peso y la importancia que tiene la cultura institucional en el Centro.

Objetivo específico 4

De la misma forma, se determinara la influencia porcentual de la motivación intrínseca y extrínseca de los servidores en la cultura organizacional del Centro de Salud.

Objetivo específico 5

Finalmente, se podrá plantear una propuesta de mejoramiento con estrategias acordes a la realidad de la Institución, que permitan elevar desempeño profesional, tener empleados motivados y de esta manera fortalecer la cultura organizacional del Centro de Salud N° 2 de la ciudad de Loja; esperando implementar dichas acciones estratégicas de forma clara y objetiva, consiguiendo que los servidores cumplan con los objetivos institucionales, se sientan satisfechos y brinden un servicio de calidad a los usuarios.

8 CRONOGRAMA GENERAL

Tabla 1 Cronograma.

Mes	1				2				3				4				5				6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento del tema	x																							
Exploración e Investigación preliminar	x																							
Desarrollo preliminar		x	x	x	x																			
Revisión						x	x																	
Versión preliminar								x	x															
Validación de instrumentos										x	x													
Desarrollo de la investigación de campo (aplicación de instrumentos)												x	x	x	x									
Procesamiento, tabulación y análisis de resultados																x	x							
Revisión final																	x	x						
Desarrollo final																			x	x	x			
Versión final																								x

Elaborado por: Autora.

9 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Para las actividades anteriormente mencionadas, se hará uso de los siguientes recursos materiales, cabe mencionar que no se considera ni la computadora ni la

impresora, al ser propiedad de la Autora del presente estudio. Los recursos humanos, se reducen a la Autora como tal, no se recurrirá a ayuda externa adicional.

Tabla 2 Presupuesto.

Recursos	Valor
Libros	\$ 150,00
Internet	\$ 100,00
Impresiones	\$ 100,00
Fotocopias	\$ 50,00
Papelería	\$ 25,00
Espiralados y Empastados	\$ 150,00
Movilización	\$ 50,00
Gastos Adicionales	\$ 50,00
Subtotal	\$ 675,00
Imprevistos (10%)	\$ 67,50
Total	\$ 742,50

Elaborado: Autora.

Finalmente, es importante resaltar que el financiamiento, la Autora lo realizará con recursos propios.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (Julio de 2002). *El Simbolismo y "la cultura organizacional" De los abusos conceptuales a las lecciones de campo*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Universidad EAFIT:
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673/599>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Asamblea Nacional del Ecuador:
<http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-20/transparencia-2015/literal-a/a2/Const-Enmienda-2015.pdf>
- Atalaya, M. (2009). *Satisfacción laboral y productividad*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Colombia: Shalom.
- Cañedo, R. (2004). *Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Infomed - BVSCuba: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci011007.html
- Casas, D. (s.f.). *3 Formas de motivar a través de la Cultura Organizacional*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Ascendo.com:
<http://www.ascendo.com/es/blog/3-aspectos-motivar-traves-la-cultura-organizacional/>
- Cursio, C. (2002). *Investigación cuantitativa: una perspectiva epistemológica y metodológica*. Colombia: Kkinesis.
- EcuRed. (2016). *Desempeño laboral*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de EcuRed: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- EcuRed. (2016). *Motivación laboral*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de EcuRed: https://www.ecured.cu/Motivaci%C3%B3n_Laboral
- Emprende Pyme.net. (2016). *Tipos de motivación: motivación intrínseca*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-motivacion-motivacion-intrinseca.html>
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de Enciclopedia Financiera:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Escuela Europea de Management. (2015). *9 trucos para aplicar la motivación intrínseca y la extrínseca*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de Escuela Europea de Management: <http://www.escuelamanagement.eu/empleabilidad-2/9-trucos-aplicar-la-motivacion-intrinseca-extrinseca>
- Gallardo, H. (2007). *Elementos de Investigación Académica*. Costa Rica: EUNED.

- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Eumed.net.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. España: Díaz de Santos.
- García, J. (2007). *Motivación: Haga que lo hagan*. España: Fundación Cofemetal.
- García, M. (Octubre de 2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de SciELO Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- García, O. (2007). *La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Universidad del Norte: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/22/4_La%20cultura%20humana.pdf
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.
- Gonzalez, A., Manriquez, C., & Venegas, M. (Septiembre/Diciembre de 2014). *Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Administración de Salud Municipal*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de SciELO Chile: <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art05.pdf>
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Innovación y cualificación.
- Google Maps. (2016). *Coordenadas Geográficas en Google Maps*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2016, de <http://www.coordenadas-gps.com/>
- Guamán, A. (2013). *Mejoramiento de la calidad de atención en consulta externa del centro de salud*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Universidad Técnica Particular de Loja: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6871/3/UTPL_Guaman_Castillo_Amada_Balbina_1130829.pdf
- Gutiérrez, E. (2014). *La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/46665/1/940886.2014.pdf>
- Hurtado, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Venezuela: Sypal.
- Lanas, G. (2014). *Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3671/1/T-UCE-0007-128.pdf>
- Lopez, J. (Julio de 2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Gestión en el Tercer Milenio: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Maldonado, E. (2015). *Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral, y propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda.* . Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Pontificia

- Universidad Católica del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10195/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Méndez, C. (2005). *Gestión en Salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Dirección Nacional de Cambio de Clima y Cultura Organizacional*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Ministerio de Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-cambio-de-clima-y-cultura-organizacional/>
- Misiones Online. (2014). *Según estudio, la cultura organizacional influye en el rendimiento de trabajadores*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de <http://misionesonline.net/2013/09/25/seg-n-estudio-la-cultura-organizacional-influye-en-el-rendimiento-de-trabajadores/>
- Ocampo, J. (2010). *Personal motivation of physicians: A study focused on motivation by job enrichment and job satisfaction of public sector physicians in Ecuador*". Recuperado el 8 de Diciembre de 2016, de Capella University: <http://www.proquest.com>
- Palella, S., & Martíns, F. (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: FEDUPEL.
- Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Presidencia de la República. (12 de Diciembre de 2011). *Acuerdo Interministerial No.996. Norma técnica de reestructuración de la gestión pública institucional*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Ministerio de Educación: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/2.NORMA_TECNICA_DE_REESTRUCTURACION.pdf
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Roche, W., & Mackinnon, N. (1986). *La motivación del personal mediante el trabajo con significado*. Mexico: Cultura Creativa.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodriguez, R. (2009). *La cultura organizacional, un potencial activo estrategico desde la perspectiva de la administracion*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>
- Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Uslenghi, S. (2012). *La cultura de la motivación - ¿Es posible liderar sin motivar?* Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Employer Branding: <http://employer-branding-3-0.blogspot.com/2012/05/la-cultura-de-la-motivacion-es-posible.html>
- Vargas, J. (2011). *La culturocracia organizacional en México*. Editorial Academica Española.

11 ANEXOS

Anexo 1: Cuadernillo CMT

CMT

----- Fernando *Toro Álvarez*

CUADERNILLO DE ÍTEMS

Instrucciones Generales

Este cuestionario tiene por objeto una idea general sobre aquellos aspectos de trabajo que son de interés para Ud., y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por Ud., son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto, no hay respuestas ni buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto este seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera vez y espontánea.

SEGUNDA EDICIÓN
Prohibida su copia y reproducción
Copyright 1.992. Cincel Ltda.
Apartado Aéreo 65021. Medellín Colombia

-----PRIMERA PARTE-----

En esta parte usted encontrara varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas mentalmente según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número (5) a la que considero más importante, el número (4) a la que considero en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Dirigir personal
- b. Ser estimado
- c. Tener amistades
- d. Ser elogiado
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la hoja de respuestas usted anotara su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3) así:

15.

- a. 5
- b. 1
- c. 4
- d. 2
- e. 3

ASEGÚRESE DE HABER COMPENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

0. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
- Saber que se reconocen más conocimientos que capacidades
 - Poder coordinar y estimularles los esfuerzos de otros
 - Saber que otras personas me aprecian
 - Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados
 - Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.
1. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
- Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
 - Mantener una relación cordial con compañeros del trabajo
 - Poder persuadir o convencer a otros para llevarlo a cabo actividades relacionadas con el trabajo
 - Poder preocuparme de lo que verdaderamente sé hacer sé y puede hacer
 - Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.
2. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
- Tener una persona a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
 - Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
 - Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
 - Ser mejor en el trabajo que el común de las personas
 - Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.
3. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
- Contar con la con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo
 - Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
 - Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo
 - Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación
 - Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.
4. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
- Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas
 - Estar con personas que sean unidas, apoyen y se defiendan mutuamente
 - Que las otras personas acepten mis méritos
 - Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante
 - Poder aplicar los conocimientos que poseo.

-----SEGUNDA PARTE-----

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionado con los medios más efectivos para alcanzar ciertos “**beneficios**” en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Enseguida se encuentra cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene mentalmente las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asigne el número (5) a la que realizaría en primer lugar, el número (4) a la que llevaría a cabo segundo término y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que solamente realizaría en un caso extremo.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo correspondiente el número de orden que le dio. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:**0. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIAL ES:**

- a. Cumplir con el horario de trabajo
- b. Colaborar con los compañeros
- c. Solicitarlo directamente al jefe
- d. Cuidar los equipo e implementos de la empresa
- e. Vincularme a un grupo de presión

En la hoja de respuestas usted anotara su ordenamiento (1, 4, 2, 3, 5.) así:

- 0.
- a. 1
- b. 4
- c. 2
- d. 3
- e. 5

ASEGÚRESE DE HABER COMPENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

5. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:
- k. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
 - l. Con todo respeto solicitarle un trato y considerado, cuando se necesario
 - m. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve acabo
 - n. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido
 - o. Dar cumplimiento a sus instrucciones y subgerencias.
6. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRATO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:
- f. Ponerle empeño e imaginación
 - g. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
 - h. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
 - i. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
 - j. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato
7. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:
- f. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
 - g. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
 - h. Aceptar y cumplir funciones, normas y reglamentos de trabajo
 - i. Acatar las decisiones i orientaciones del jefe inmediato
 - j. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades,
8. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:
- f. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
 - g. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
 - h. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento
 - i. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
 - j. Dar colaboración y apoyo a las decisiones
9. EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:
- f. Mostar interés en la tarea encomendada al grupo.
 - g. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
 - h. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo.
 - i. Esperar que, a medida que me vaya conociendo, me acepten y me tengan en cuenta
 - j. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

-----TERCERA PARTE-----

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas mentalmente según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que considero más importante hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo correspondiente el número de orden que le dio. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

- 0. LO MAS IMPORTANTE PARA, MI EN EL TRABAJO ES:**
- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo
 - b. Supervisar un gran número de personas
 - c. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo
 - d. Ganar mucho dinero
 - e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (3, 5, 1, 2, 4.) así:

- 0.
- a. 3
- b. 5
- c. 1
- d. 2
- e. 4

ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

10. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.

11. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica
- d. Que mi jefe evalué de una manera considerada, comprensiva y justa,
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

12. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajar en equipos con gente de la que yo pueda prender
- c. Tener jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

13. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Trabajar con otros para beneficiarle de sus conocimientos y experiencia
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que mis errores.

14. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo
- c. Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades.