



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de
Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil**

AUTOR:

Dr. Christian Miguel Velásquez Guerrero

Previo a la obtención del Grado Académico:

MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

TUTORA

Ing. Adela Zurita Fabre, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Dr. Christian Miguel Velásquez Guerrero**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Adela Zurita Fabre, Ph.D.

REVISORA

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez Lapo, Mgs.

Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Christian Miguel Velásquez Guerrero

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en los párrafos correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2021

EL AUTOR

Christian Miguel Velásquez Guerrero



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

AUTORIZACIÓN

Yo, **Christian Miguel Velásquez Guerrero**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** para obtener el título **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado **Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 días del mes de febrero del año 2021

EL AUTOR

Christian Miguel Velásquez Guerrero



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

INFORME DE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface with the following details:

- Documento:** [VELASQUEZ GUERRERO enero 2021.docx](#) (D91733367)
- Presentado:** 2021-01-11 13:30 (-05:00)
- Presentado por:** cricri_ve@hotmail.com
- Recibido:** maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com
- Mensaje:** Archivo pra urkund [Mostrar el mensaje completo](#)
1% de estas 59 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques:

| Categoría | Enlace/nombre de archivo |
|----------------------|---|
| I | MAE Mariuxi Castro 09.2019.docx <input checked="" type="checkbox"/> |
| Fuentes alternativas | |
| Fuentes no usadas | |

Metadatos del documento:

- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
- SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD
- TEMA: Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil
- AUTOR Dr. Christian Velásquez Guerrero
- Previo a la obtención del Grado Académico: MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD
- TUTORA Ing. Adela Zurita Fabre, Ph.D.
- Guayaquil, Ecuador 2021
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

1 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir. Activar Windows



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

AGRADECIMIENTO

Yo, **Christian Miguel Velásquez Guerrero**

Por medio de este párrafo realizo el agradecimiento por el apoyo que se han dado mi esposa y mi hija que han estado en apoyo entendiendo el tiempo que no he que emplear en la ejecución no solo de la maestría sino también la elaboración de la proyecto de investigación; a mi madre que sin su apoyo tanto moral como económico no se puedo haber realizado; a la mi tutora que con sin su guía para poder realizar esta investigación y poder obtener el título de **Magister en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado **Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil**.

EL AUTOR

Christian Velásquez Guerrero



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DEDICATORIA

Yo, Christian Velásquez Guerrero

Dedico esta investigación a todos los trabajadores de algún área de salud, al mismo tiempo se la dedico a Dios y sobre todo a mi familia que ha estado en esta ardua labor de obtener el título de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado **Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil**.

EL AUTOR

Christian Velásquez Guerrero

Índice General

| | |
|---|------|
| Resumen | xiii |
| Abstract | xiv |
| Introducción | 1 |
| Antecedentes | 3 |
| Planteamiento del Problema | 5 |
| Formulación del Problema | 6 |
| Justificación de la Investigación..... | 6 |
| Preguntas de Investigación..... | 8 |
| Objetivos | 8 |
| General..... | 8 |
| Objetivos Específicos | 8 |
| Hipótesis | 9 |
| Capítulo I Marco Teórico-Conceptual | 10 |
| Teorías Relacionadas con la Motivación de las Personas y su Desempeño | |
| Laboral..... | 10 |
| Teorías Motivacionales..... | 11 |
| Teoría Jerarquía de las Necesidades de Maslow..... | 12 |
| Teoría de los Dos Factores de Herzberg | 14 |
| Teoría de las Necesidades de McClelland | 17 |
| Teoría de la Expectativa de Vroom | 18 |
| Teoría ERG de Alderfer..... | 19 |
| Teoría del Establecimiento de las Metas | 19 |
| Factores intrínsecos o internos..... | 20 |
| Factores extrínsecos | 21 |
| Desempeño laboral | 22 |
| Instrumento de medición de la motivación laboral | 24 |
| Marco Conceptual | 26 |
| Capítulo II Marco Referencial, Legal y Contextual..... | 32 |
| Estudios Realizados en el Ámbito Internacional..... | 32 |
| Estudios Realizados en el Ámbito Nacional | 37 |
| Sistema de Salud en el Ecuador | 41 |
| Fundamento legal | 46 |

| | |
|---|----|
| Capítulo III Metodología de Investigación y Análisis de Resultados..... | 51 |
| Características de la metodología de investigación..... | 51 |
| Enfoque y tipo de investigación | 51 |
| Población y muestra..... | 52 |
| Técnica e instrumento para recolección de información | 53 |
| Tratamiento de los datos | 56 |
| Análisis de Resultados..... | 56 |
| Datos de participantes..... | 56 |
| Análisis Global | 59 |
| Análisis de Confiabilidad | 75 |
| Capítulo IV Propuesta de Intervención | 77 |
| Antecedentes | 77 |
| Objetivo de la Propuesta..... | 78 |
| Justificación..... | 78 |
| Beneficio | 78 |
| Estrategias | 79 |
| Conclusiones | 84 |
| Recomendaciones..... | 86 |
| Referencias Bibliográficas | 87 |
| Apéndices..... | 98 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Clasificación de las instituciones de atención en salud, zona 8 | 41 |
| Tabla 2. Variables de motivación y su relación con las preguntas | 54 |
| Tabla 3. Distribución de participantes: género, edad y antigüedad | 57 |
| Tabla 4. Relación de factores: género con área de trabajo y rangos de edad..... | 58 |
| Tabla 5. Relación de factores: género, con rangos de edad y área de trabajo..... | 58 |
| Tabla 6. Aprovecha oportunidades de capacitación para mejorar desempeño | 59 |
| Tabla 7. Comparte con compañeros del área la satisfacción por el cumplimiento de los objetivos | 60 |
| Tabla 8. Comparten los jefes los logros alcanzados por el área..... | 61 |
| Tabla 9. El cargo que ejerce se significativo y estimulante | 61 |
| Tabla 10. Está capacitado para mayores responsabilidades en su área u otras áreas de trabajo | 62 |
| Tabla 11. Disposición de canales y medios de comunicación adecuados hacia los integrantes de su área de trabajo..... | 63 |
| Tabla 12. Ha recibido apoyo de parte de los superiores ante alguna dificultad en el área de trabajo..... | 64 |
| Tabla 13. Recibida información sobre seguridad ocupacional y riesgos del trabajo | 64 |
| Tabla 14. Ha sido evaluado en su desempeño y/o recibido algún tipo de elogio por su trabajo | 65 |
| Tabla 15. Participa en la toma de decisiones del área, sea de manera eventual o permanente..... | 66 |
| Tabla 16. Percibe armonía en las relaciones interpersonales de su área..... | 66 |
| Tabla 17. Realizan reuniones periódicas en su área o con otras áreas de trabajo | 67 |
| Tabla 18. Recibe regularmente información sobre políticas, procesos y procedimientos relacionados con su área de trabajo | 68 |
| Tabla 19. Recibió algún tipo de inducción al ingresar a trabajar en su institución y/o área de trabajo..... | 69 |
| Tabla 20. Se siente permanentemente informado/a de lo que ocurre en su área de trabajo | 69 |
| Tabla 21. Siente orgullo por el trabajo que realiza | 70 |

| | |
|---|----|
| Tabla 22. Siente que existe disposición en su área de trabajo para escuchar las ideas de los profesionales de salud | 71 |
| Tabla 23. Siente que los integrantes de su área de trabajo laboran por un mismo objetivo | 71 |
| Tabla 24. Tiene libertad para ofrecer ideas en la solución de un caso específico o conflicto | 72 |
| Tabla 25. En caso de ser necesario ¿extiende su jornada laboral?..... | 72 |
| Tabla 26. Las condiciones físicas, ambientales y logísticas ¿son las adecuadas para el desarrollo de su tarea?..... | 73 |
| Tabla 27. Prioridades para refuerzo de las variables motivacionales | 74 |
| Tabla 28. Análisis de fiabilidad | 75 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Pirámide de Maslow | 13 |
| Figura 2. Comparación de las teorías de Maslow y Herzberg | 17 |
| Figura 3. Factores de la motivación para producir..... | 18 |
| Figura 4. Organización funcional - Administrativa | 45 |
| Figura 5. Organización funcional - Técnico Médico | 45 |

Resumen

Con el fin de identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño de los colaboradores de un centro de salud se realizó este estudio, de enfoque cuantitativo, con la participación de un grupo de trabajadores que desarrollan sus funciones en el área de salud, tanto profesionales como operativos o de soporte administrativo y logístico, en relación directa o indirecta con los pacientes y/o sus familiares. Se aplicó un formato de encuesta que fue enviada a través de medios electrónicos, cuyos resultados dan cuenta que el personal de un centro de salud específico tiene predisposición para realizar las tareas de las que se siente sumamente orgulloso pero considera que no tiene la información del estado de su área de trabajo y que si dispusiera de esa información podría colaborar y/o presentar opiniones y sugerencias para la solución de problemas del área de trabajo o para optimización de la misma; además, que los canales de comunicación interna están directamente destinados para recibir directrices e indicaciones a tener en cuenta con respecto a su trabajo más no para obtener la información necesaria. Todo esto se puede solucionar con reuniones donde el personal tenga la opción de poder decir sus opiniones sobre asuntos clave y para toma de decisiones. Con base en los hallazgos, se pudo diseñar una propuesta que incluye las estrategias básicas, necesarias para mejorar el nivel de motivación de los colaboradores de un centro de salud pública, pudiendo sus resultados ser conocidos y aplicados a otros centros de atención similar.

Palabras Clave: Motivación, Comunicación, Desempeño Laboral, Satisfacción e Interrelación.

Abstract

In order to identify the motivational factors that influence the performance of the employees of a health center, this quantitative approach study was carried out, with the participation of a group of workers who carry out their functions in the area of health, both professional, operational or administrative and logistical support, in direct or indirect relationship with patients and/ or their families. A survey format was applied that was sent through electronic means, the results of which show that staff at a specific health center are willing to perform tasks that they are extremely proud of but believe that they do not have the status information of their area of work and that if they had that information they could collaborate and/or submit opinions and suggestions for solving workspace problems or optimizing it; in addition, that internal communication channels are directly intended to receive guidelines and indications to take into account with regard to their work no longer to obtain the necessary information. All of this can be solved with meetings where staff have the option to be able to say their opinions on key issues and for decision-making. Based on the findings, a proposal was designed that includes the basic strategies, necessary to improve the level of motivation of employees of a public health center, and its results can be known and applied to other similar care centers.

KeyWords: Motivation, Communication, Performance, Satisfaction and Interrelation.

Introducción

La calidad y calidez de la atención en servicios de la salud depende de muchos factores; en este estudio se hace referencia a aquellos que inciden en el comportamiento de las personas, no solamente de quienes reciben la atención sino, y principalmente, de quienes la ofrecen, esto es, personal de atención médica y personal de servicios administrativos, dado que su funcionamiento está directamente en relación con las personas que acuden al centro de salud, “por lo tanto, las exigencias de calidad de atención son más altas; por esta razón, se requiere aún más de un proceso de mejora continua de la calidad en el sector salud” (Molero et al., 2015, p. 260), proceso en el que una de las variables es la motivación del personal y, es que, “en el concepto actual de recurso humano, no solo queda comprendida la actividad humana, sino también los factores que la modelan: conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, intereses, vocación, valores, actitudes, potencialidades y su estado de salud, entre otros)” (Salas et al., 2012, p. 610).

En el campo empresarial, son muchas las teorías referentes a los factores que inciden en la motivación de las personas y, considerando que un centro de atención en salud, es un organismo social en donde desempeñan sus funciones los colaboradores, sean éstos profesionales médicos o de apoyo administrativo, cabe entonces hacer una revisión de los diferentes elementos motivacionales, factores extrínsecos e intrínsecos y otros parámetros que de una u otra forma inciden en el resultado de la atención que ofrecen a los usuarios.

En esta última década ha tenido un gran impulso el interés de las instituciones para gestionar de manera eficiente las condiciones de trabajo de los colaboradores, unas con gran éxito sea que disponen de los recursos suficientes o

cuentan con un modelo de administración óptimo, otras no lo han logrado en su totalidad, sea por limitaciones de recursos, excesiva burocracia o dependencia extrema de decisiones de alto nivel. En todo caso, la competitividad de las organizaciones depende, en primer lugar, de su equipo de trabajo por ello, es importante prestar atención a las necesidades que tiene el personal y sus niveles de motivación y su relación directa con la satisfacción de logro y del trabajo cumplido ya que “la motivación del recurso humano es fundamental y un objetivo necesario (...) que permite pronosticar el comportamiento individual y grupal del personal de trabajo...” (Manjarrez et al., 2020, p. 360), ante esto cabe recordar que el desempeño del colaborador depende tanto de su capacidad, así como del entorno y de su nivel de motivación.

La motivación es un elemento básico para el desempeño y comportamiento de las personas, por ello este estudio estuvo enfocado en analizar los factores que relacionan estas variables, tomando como actores principales de la investigación a los colaboradores administrativos y profesionales de atención médica de un Centro Público de Salud. Los resultados se muestran con la siguiente estructura: en el capítulo I se incluye las teorías y principios que rigen la motivación y el comportamiento humano resaltando los factores externos e internos que inciden, así también se incluye algunas conceptualizaciones importantes. El capítulo II se hace referencia a algunas investigaciones y buenas prácticas en el ámbito internacional y nacional, se complementa con las normativas en el campo de la atención en salud. En el capítulo III se sustenta la metodología llevada a cabo para recoger información válida y confiable del sentir de los colaboradores y se presenta sus resultados con su análisis correspondiente. En el capítulo IV se presenta la propuesta de intervención que permitiría mejorar el desempeño con

base en estrategias motivacionales. Finalmente, se ofrecen algunas conclusiones y recomendaciones necesarias para impulsar el sentido de pertenencia y motivación del personal.

Antecedentes

A medida que avanzan los descubrimientos en los diferentes aspectos del ámbito productivo, comercial, económico y social, como consecuencia de la globalización y el desarrollo acelerado de la tecnología, las diferentes formas de comportamiento y esferas de progreso de las personas se ven también afectadas de muchas maneras ejerciendo mucha influencia en sus relaciones tanto en lo laboral como en lo familiar y social y, entre estos tres ámbitos existe una correspondencia estrecha de causa y efecto (Manjarrez et al., 2020) que potencia ampliamente la motivación del colaborador en su ser, hacer, estar y servir como parte de su existencia.

Cabe mencionar la relevancia que tiene para una organización el que cuente con personas que se desempeñen con un alto nivel de motivación, ya que de ese desempeño dependerá el grado de satisfacción de las personas que son beneficiarias del servicio o producto, así como para el mismo colaborador que siente que ha sido parte de un proceso importante. Sin embargo, para que los empleados se desempeñen debidamente motivados, deben estar capacitados para el ejercicio de sus funciones y hacerlo en un entorno en donde dispongan de los recursos necesarios, materiales, equipos y la información pertinente.

Son varias las teorías propuestas y demostradas en base la experiencia en el campo del comportamiento humano, aplicable a colaboradores de diferentes áreas de producción, comercialización y servicios; todos los empleados están expuestos a esa necesidad de sentirse satisfechos con lo que hacen y, dentro de esa

satisfacción se encuentra el elemento motivación. Por tanto, en el ámbito en el que se desarrolla esta investigación, es necesario enfocar específicamente el estudio a los colaboradores de un centro de salud, en donde la relación directa con un paciente o usuario, hace que su nivel de motivación deba ser el óptimo sabiendo que ello es una parte del tratamiento para resolver una dolencia o situación de salud.

Un centro de salud es un lugar en donde se ofrece atención a los usuarios con respecto a los cuidados para su salud; bien puede tratarse de un hospital, clínica, centros de atención ambulatoria o de cuidados especializados. En un centro de salud, independientemente de la categoría y del servicio específico que ofrece, los colaboradores deben trabajar en turnos rotativos para ofrecer atención en el momento en que sea solicitada; adicionalmente, las tareas repetitivas, la escasez de factores que despierten interés por el cambio o mejoramiento de dichas tareas así como la falta de reconocimiento del desempeño, se convierten en elementos que afectan el nivel de motivación de los trabajadores de la atención en salud.

La falta de motivación e interés en su trabajo puede llevar a bajar la calidad en la atención a los usuarios, así como a cierto nivel de depresión que luego afectará de alguna manera a sí mismo o a su entorno laboral y familiar. Cabe, entonces, realizar un estudio detenido y documentado para buscar los elementos que pudieran ser potenciados y que lleven a elevar la motivación de los colaboradores, lo que redundará en el nivel de satisfacción de ellos mismos así como de los usuarios del servicio que presta el Centro de Salud.

Planteamiento del Problema

Los usuarios que acuden a los centros de salud, en su mayoría, requieren atenciones por patologías específicas que deben ser resueltas por especialistas, así mismo, estos profesionales médicos requieren de un soporte del personal administrativo para proporcionar los recursos necesarios para un buen desempeño. Además, tratándose de instituciones de servicio público, en general deben trabajar con las limitaciones propias relacionadas con factores externos no manejables a nivel operativo, sin embargo, lo que se produzca de esas limitaciones pueden conducir muchas veces a la frustración e imposibilidad de ofrecer una solución con la celeridad que quisieran y llevarlos a tener niveles altos de desmotivación, esto influye en el desempeño laboral atrasando procesos, generando frustración del personal llevando a la insatisfacción del usuario final (paciente) que es en donde se refleja la problemática en estudio.

Como complemento a lo expresado, se debe considerar a la motivación como el motor del desempeño o de la conducta humana, ya que “es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo...” (Marin & Placencia, 2017, p. 43), todo lo cual provoca conductas que de una u otra forma inciden en la respuesta de otros. Es importante, entonces, despertar el interés de conocer cuál es el factor o cuáles son los mecanismos que incitan a las personas a la acción, considerando, además, que cada vez que se presenta una necesidad se genera un cambio en el equilibrio de la persona lo que produce tensión o insatisfacción temporal, llevando a un comportamiento no deseado (Rodríguez, 2020) traducible a la frustración, pasividad, inseguridad, resistencia al cambio, etc.

Un centro de atención de la salud debe contar con un sistema de análisis del nivel de motivación de sus colaboradores para, en un momento dado, aplicar estrategias que ayuden a superar cualquier situación que afecte el desempeño y, por ende, la satisfacción del prestador del servicio así como del beneficiario. Esto es, si se mejoran los niveles de motivación del personal se podrán resolver problemas de los usuarios con mejor eficiencia y eficacia como son los estándares que se manejan a nivel de las instituciones públicas de este sector.

Formulación del Problema

¿El mejoramiento de la motivación laboral tiene efectos en el desempeño del personal, tanto operativo como administrativo de un centro público que proporciona atención de salud?

Justificación de la Investigación

En el artículo 389 de la Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador, 2008) manifiesta que el Estado protegerá a las personas, las colectividades y la naturaleza frente a los efectos negativos de los desastres de origen natural o antrópico mediante la prevención ante el riesgo, la mitigación de desastres, la recuperación y mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales, con el objeto de minimizar la condición de vulnerabilidad, que en conformidad con lo establecido en el mismo artículo el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgo está compuesto por las unidades de gestión de riesgo de todas las instituciones públicas y privadas en los ámbitos local regional y nacional. El Estado ejercerá la rectoría a través del organismo técnico establecido en la ley, también que los riesgos se gestionarán bajo el principio de descentralización subsidiaria, que implicará la responsabilidad directa de las instituciones dentro de su ámbito

geográfico. Cuando sus capacidades para la gestión del riesgo sean insuficientes, las instancias de mayor ámbito territorial y mayor capacidad técnica y financiera brindarán el apoyo necesario con respeto a su autoridad en el territorio y sin relevarlos de su responsabilidad.

El estudio del nivel de motivación de los colaboradores de una institución pública que ofrece servicios de atención en salud, pretende anticiparse a todos los diferentes inconvenientes de causa-efecto que se generan cuando el personal no tiene el suficiente interés en ofrecer un servicio de calidad, considerando que ese desinterés puede ser provocado por factores internos y externos, por ello, la propuesta que se presenta como resultado de esta investigación, serviría de base para que pueda aplicarse en otras instituciones similares, los tipos de atención médica, conformación de sus equipos de trabajo, etc., como una contribución para el mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios.

Se trata, por tanto, de resaltar las bases científicas que sustentan una interrelación entre el colaborador y su institución, mediando todos los elementos que se utilizan en el ejercicio de las funciones propias e incluyendo los aspectos motivacionales que son el motor de un comportamiento, sentando la real necesidad de orientar una mirada más directa hacia el bienestar interno que, por supuesto, redundará en un beneficio hacia los usuarios externos.

Complementariamente, se presenta una relación del bienestar del colaborador y la competitividad de la institución, ya que son las personas las que hacen las empresas; el estudio de los niveles de motivación de los trabajadores permite diseñar formas eficientes de atención y cuidado como forma de potenciar su autoeficacia y su sentido de pertenencia.

Para el diseño de la propuesta de intervención se ha conjugado todos los conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas durante el período de estudio de la Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud, como una forma de contribuir a la potenciación de un sector importante y necesario para la sociedad.

Finalmente, esta investigación ha sido encuadrada en los parámetros establecidos como líneas de investigación de la Maestría: *Cultura Organizacional en Instituciones de Salud* que incluye a la motivación como uno de sus componentes llevando a mejorar el desempeño de los colaboradores para ofrecer *Calidad de Atención de Salud*.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación de las personas del área de salud? ¿Cuáles serían los efectos de una baja motivación de las personas en esta área de trabajo? ¿Cuáles serían las formas de elevar el nivel de motivación de los colaboradores de ésta área?

Objetivos

Los objetivos que orientaron el trabajo investigativo, son:

General

Identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño de los colaboradores de un centro de salud, tomando opiniones de participantes clave, con el fin de diseñar estrategias para mejorar el rendimiento individual y grupal.

Objetivos Específicos

1. Determinar los factores motivacionales del personal y su relación con el desempeño laboral, tomando como base opiniones de expertos y algunas teorías y principios relacionados con el comportamiento humano;

2. Establecer las variables intervinientes en el comportamiento de los colaboradores, que afecten directamente a la motivación en su desempeño;
3. Identificar los factores intrínsecos y extrínsecos que pudieran estar afectando el desempeño de los colaboradores, a través de opiniones de informantes clave, como elemento de base para establecer alternativas motivacionales individuales y grupales; y,
4. Diseñar un plan orientado al mejoramiento del desempeño, que incluya estrategias motivacionales de crecimiento personal, desarrollo de compromiso y sentido de pertenencia, así como humanización de la atención al usuario interno y externo.

Hipótesis

Al aumentar la motivación del personal que trabaja en una institución se mejora notoriamente el nivel de desempeño de la persona.

Variable independiente: Motivación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Capítulo I

Marco Teórico-Conceptual

El tema de la motivación en el ámbito laboral ha generado gran cantidad de investigaciones y teorías, ya que es una pieza importante en la vida del individuo en todos los ámbitos y de todos los sectores productivos de un país, sobre todo de quienes colaboran con el sector de la salud, cuyos resultados según su nivel motivacional se ve reflejado en la atención que brinda a los usuarios del servicio. Por lo antes mencionado, se considera en este apartado algunas teorías e investigaciones relacionados con la motivación, describiendo los factores intrínsecos y extrínsecos que la afectan, orientado al área de la salud; así mismo, se ofrece algunas conceptualizaciones varias, consideradas importantes derivadas del tema en estudio.

Teorías Relacionadas con la Motivación de las Personas y su Desempeño Laboral

El éxito de una empresa radica no solo en mantenerse a la vanguardia con la adopción de nuevas tecnologías, procedimientos o métodos que aporten positivamente a su mejor funcionamiento, implica también observar las condiciones anímicas y de sentido de pertenencia en las que se desenvuelve el factor más significativo, su talento humano. Por tanto, mantener una correcta relación entre todos quienes conforman la organización es una de las tareas a la que debe orientarse la alta dirección de la empresa, de manera que todos los empleados se sientan parte de la misma, lo que significaría que el clima organizacional que se vive está compuesto por alta dosis de motivación como motor del desempeño individual y grupal de una empresa pues, si se cuida bien a los colaboradores, “ellos cuidarán bien al cliente” (Dulon, 2019, párr. 1).

Teorías Motivacionales

De acuerdo a lo que manifestaron Hodgetts & Altman (1981) mencionados por Díaz et al. (2014, p. 60), la motivación deriva del “vocablo latino *moveré*, que significa mover”; si bien un concepto más amplio se refiere a la aspiración que tiene el ser humano en la satisfacción de sus necesidades, o también a la “dinámica que ayuda a mantener el comportamiento del trabajador hacia los objetivos impuestos de la organización” dicho por Toro (2009) también referenciado por los antes mencionados autores (Díaz et al., 2014, p. 60).

Otra definición de motivación es la dada por J. A. Peña et al. (2011, p. 5) que citó a Carrillo (2001) manifestando que esta palabra...

Proviene del latín *motus, motum* que significa movimiento o motor. Un motivo es aquello que determina o condiciona a una persona para actuar en cierta dirección y sentido; es la causa sobre la que descansa la motivación y se dirige hacia una o más metas. (J. A. Peña et al., 2011, p. 5).

El concepto de motivación involucra a otras disciplinas y se origina en la filosofía, del pensamiento de “Sócrates, Platón Aristóteles y Tomas de Aquino. (...) Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija” (Díaz et al., 2014, p. 60).

Por otro lado, Perret (2016) señaló que la motivación consiste en la habilidad del ser humano de destinar una serie de los recursos que posee, y que de cierto modo son limitados (conocimiento, tiempo, emociones, esfuerzo y otros), con el fin de conseguir objetivos que, de acuerdo a su percepción, le proporcionará satisfacciones y beneficios ansiados de manera consciente o

inconsciente. Según sea el grado de motivación que tenga el individuo, se podría decir que aquella puede ser medible, puesto que se cuantificarían cuántos recursos y de qué calidad se esté en capacidad de invertir para alcanzar la meta deseada.

La motivación será mayor cuando todos los recursos, esfuerzos y pasiones por conseguir la meta se orientan hacia una sola, considerando que aquella “siempre espera el deseo, instinto, pensamiento o creencia suficientemente fuerte para actuar o detonarse” (Perret, 2016, p. 19).

Entonces, se puede resumir en que la motivación es el estímulo que hace posible al ser humano alcanzar los objetivos que se ha planteado y que, de una u otra forma, les proporcionarán beneficios y satisfacciones.

En la literatura que hace referencia a la temática de la motivación, existen algunas **teorías** que estudian el estado interno de la persona y que lo orienta hacia la consecución de objetivos y las acciones que el individuo realiza para alcanzarlos, así como los **factores** que intervienen en su nivel de motivación.

La motivación es un término que se utiliza de manera general para referirse a todo tipo de impulso que mueve o induce a un comportamiento (Wehrich et al., 2017), para hacer un estudio más apegado a la realidad actual, es necesario analizar las diferentes **teorías** planteadas por expertos en este tema.

Teoría Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Tiene su origen en 1943 cuando Abraham Maslow, psicólogo norteamericano elaboró una pirámide que reunía todas las necesidades del ser humano, las mismas que deben ser satisfechas secuencialmente empezando en la base hasta llegar a la cúspide, entendiéndose que, de no resolverse cada una de las necesidades de cualquiera de los niveles especificados, imposibilitaría continuar hacia el siguiente nivel (Robbins & Coulter, 2014; Wehrich et al., 2017),

señalando al mismo tiempo que “ninguna posición es permanente y el movimiento ascendente o descendente es continuo debido a las presiones o cambios del entorno” (Turienzo, 2016, p. 25). De forma general, la pirámide es una serie de pasos que deben seguirse hasta encontrar la felicidad, y buscar los factores que permiten conseguirla es lo que dará origen a la motivación.

En la Figura 1 se describen los niveles de la pirámide de Maslow.



Figura 1. Pirámide de Maslow. Tomado de *El pequeño libro de motivación*, de R. Turienzo, 2016, Alienta Editorial, Barcelona

En la pirámide se consideran cinco niveles, de los cuales se partiría con la satisfacción de las necesidades fisiológicas básicas, ya que éstas tienen relación con la supervivencia del individuo, es decir, con la conservación de la vida relacionadas a agua, alimentación, calor, abrigo y sueño. Ello significaría que, si las antes citadas necesidades no existieran o faltara alguna, la existencia del ser humano sería imposible, su vida sería decadente o se dirigiría hacia su extinción.

En el siguiente nivel se continuaría con las que tienen relación a la seguridad y protección, que se refieren al conjunto de emociones del individuo y se identificarían con temores supuestos ante una posible falta de un hogar para vivir, salud, vestido o trabajo. La siguiente etapa, es la referente a las necesidades

sociales, fase que implicaría un sentido personal de pertenencia con el medio social, contacto entre sí y el amor, la necesidad de ser parte de un conglomerado social en donde se refleje el sentimiento de amistad.

El nivel próximo buscaría conseguir las necesidades de autoestima y todo lo referente al respeto, satisfacción personal o la popularidad, en donde el grupo social reconozca los logros que haya conseguido la persona; esto unido a las demostraciones de libertad y respeto dentro del grupo social.

Finalmente, se llegaría al pináculo de la realización personal o logros que se puedan alcanzar y la transmisión de las acciones conseguidas en cuanto al sentido de la vida y al entorno en que se encuentra el ser humano (Arreola & Vargas, 2017; Turienzo, 2016; Wehrich et al., 2017).

Esta teoría tiene sus partidarios y detractores y, aunque el trabajo de Maslow se lo realizó como una ayuda en materia de psicología, hoy en día se lo aplica en la teoría de gestión (Kremer & Hammond, 2013).

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg fue un destacado psicólogo industrial y organizacional y autor de las teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo (Giovannone, 2011). Durante su estancia en la Case Western Reserve University como director del Departamento de Psicología se dedicó a realizar investigaciones relacionadas con la salud mental en el ámbito industrial y propuso, con base a sus estudios, dos factores: los intrínsecos que se relacionan con la satisfacción laboral mientras que los extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral; aseguraba que...

Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el

reconocimiento y la responsabilidad. Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía. (Robbins & Coulter, 2014, p. 508).

Así, los factores intrínsecos fueron identificados como los principales *motivadores*, mientras que los extrínsecos los denominó *factores de higiene o de mantenimiento* (Chiavenato, 2011; Wehrich et al., 2017). De la misma manera, según H. C. Peña y Villón (2018) tiene relación con “las oportunidades existentes, a la perspectiva ambiental y a los mecanismos que las organizaciones realizan para motivar a los empleados” (H. C. Peña & Villón, 2018, p. 183). No obstante, estos factores son muy limitados en el momento de influenciar positivamente en las personas, ya que la higiene, al tener sus características de profiláctica y preventiva, se la utilizaría únicamente cuando exista una amenaza en el medio que alteraría el equilibrio.

Cuando los factores higiénicos son favorables, remedian solo la insatisfacción, ya que su efecto en la conducta de la persona no mantiene la satisfacción de forma duradera, aunque si estos factores son escasos generan insatisfacción y se podrían mencionar: “a) Condiciones de trabajo y bienestar, b) Políticas de la organización y administración., c) Relaciones con el supervisor, d) Competencia técnica del supervisor, e) Salario y remuneración, f) Seguridad en el puesto, g) Relaciones con los colegas” (Chiavenato, 2011, p. 45) y están relacionados con el ámbito de su cargo.

Sobre los *factores motivacionales*, estos se refieren a los trabajos que se relacionan con su empleo, es decir, lo referente a la ejecución de tareas, la responsabilidad, las obligaciones y todo lo que se relacione para conseguir

satisfacción perdurable y, por consiguiente, se eleve la productividad en la organización más de lo acostumbrado (Chiavenato, 2011; H. C. Peña & Villón, 2018). Estos factores, siempre que sean adecuados, permitirán acrecentar la satisfacción de las necesidades, más si son escasos y de poca calidad, la disminuyen, y pueden ser:

a) Delegación de responsabilidad, b) Libertad para decidir cómo realizar una labor, c) Posibilidades de ascenso, d) Utilización plena de las habilidades personales, e) Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, f) Simplificación del puesto (por quien lo desempeña), g) Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). (Chiavenato, 2011, p. 45).

La teoría de Herzberg propone que el trabajo deberá mejorarse con el fin de alcanzar un desempeño adecuado de los empleados. Optimar la ejecución de las tareas proveerá al trabajador los medios necesarios para conseguir un mejor desarrollo psicológico, por lo que esta teoría se restringe solamente a sugerir algunos principios que surgieron de los resultados de los estudios realizados en el área industrial (J. López, 2014).

De cierta forma, tanto Herzberg como Maslow tienen su concordancia en que, a mayor calidad de vida las necesidades del ser humano en niveles básicos son de escaso efecto de motivación, por ello, se confirma que sí existe concordancia entre las dos teorías, de Maslow y de Herzberg ya que las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales de la teoría de Maslow tienen relación con las necesidades higiénicas de Herzberg, mientras que las de estima y autorrealización tienen su afinidad con las motivacionales, tal como se aprecia en la Figura 2.



Figura 2. Comparación de las teorías de Maslow y Herzberg. Tomado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, de I. Chiavenato, 2011, 9ª edición, McGraw-Hill Educación, México D.F.

Todo lo antes descrito señala que a través de la motivación se pueden llegar a satisfacer, de una u otra forma, necesidades que lleven al individuo a una realización personal dentro de la empresa.

Teoría de las Necesidades de McClelland

David McClelland fue un psicólogo motivacional, autor de la Teoría de las Necesidades que considera tres a ser satisfechas y que a su vez dan origen a tres tipos de motivación, y son: logro, poder y afiliación (D. López et al., 2016; H. C. Peña & Villón, 2018). La teoría determina que si no se satisface una necesidad se pueden generar tensiones que provocarían ciertos impulsos en la persona, que son considerados dominantes, tales como: *la motivación para el logro*, mediante la cual el sujeto busca su crecimiento personal y su desarrollo, “su impulso es el de sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares” (Robbins & Coulter, 2014, p. 509), *la motivación por poder*, que se refiere a la necesidad de ejercer una influencia en otros individuos y conseguir alterar cualquier situación, y *la motivación por afiliación*, que lo impulsa a mantener relaciones sociales

amigables y cercanas con otras personas (H. C. Peña & Villón, 2018; Robbins & Coulter, 2014; Wehrich et al., 2017).

De acuerdo con esta teoría, cada ser humano tiene este tipo de motivaciones y reaccionan ante ellas, aunque su compromiso con ellas es distinto en cada uno (D. López et al., 2016).

Teoría de la Expectativa de Vroom

Frente a las teorías de Maslow y Herzberg, la que plantea Víctor H. Vroom se reduce “a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales” (Chiavenato, 2011, p. 47). Así, en cada uno de los individuos se presentan tres factores que son los indispensables para su motivación para producir que son objetivos personales, relación del sujeto entre la productividad y el logro de sus objetivos, y que se ilustran en la Figura 3.



Figura 3. Factores de la motivación para producir. Tomado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, de I. Chiavenato, 2011, 9ª edición, McGraw-Hill Educación, México D.F.

Sobre los *objetivos personales o individuales*, estos se refieren a sentimientos de seguridad en el puesto de trabajo y al deseo que la persona tenga para conseguirlos. Incluye además la aceptación social, el reconocimiento y trabajo atrayente. En cuanto a la *relación del sujeto entre la productividad y el logro de sus objetivos* tiene correlación con la motivación que asuma para producir a mayor escala, si es que su objetivo es obtener mayores ingresos, pero

en caso de buscar aceptación en el grupo de trabajo, la productividad sería menor a la que se consideraría como aceptable. Por último, la *capacidad para influenciar en medio de su propio nivel de productividad* depende de cómo el trabajador considere su esfuerzo en la realización de un trabajo o tarea, ya que de acuerdo a su percepción se esforzará poco si cree que el resultado no lo amerita (Chiavenato, 2011; Wehrich et al., 2017).

Teoría ERG de Alderfer

Las siglas *ERG* provienen a las primeras letras de los niveles de necesidades expresados en idioma inglés: **E**xistence, **R**elationships y **G**rowth. De acuerdo con Lozano y Barragán (2015) esta teoría tiene mucha similitud a la de Maslow, aunque consolida algunos de sus niveles y presenta tres: necesidades de *existencia* (fisiológicas y de seguridad), necesidades de *relacionarse* (asociación) y necesidades de *crecimiento* (estimación y autorrealización) que son aquellas que surgen como búsqueda de progreso, competencia y competitividad. Esta “perspectiva humanista de la motivación expresa la capacidad que poseen las personas para crecer” (Márquez et al., 2019, p. 63)

Teoría del Establecimiento de las Metas

Según Locke (1969) mencionado por H. C. Peña y Villón (2018) el ser humano se fija sus metas y logros individuales para cumplirlas. De acuerdo con esta teoría, luchar por conseguir un propósito planteado es el fundamento primordial en la motivación de la tarea que se ejecuta, por cuanto son dichos propósitos los que muestran cuáles son las actividades que se deben realizar y el empeño a poner para conseguirla. Cuanto más se practique el planteamiento de las metas, hay mayores opciones de establecer objetivos de mayor dificultad, ya que el individuo tiene un mayor compromiso con aquellos (Robbins & Coulter, 2014).

De acuerdo con Huilcapi et al. (2017), para que funcione este tipo de motivación los empleados deberán contar con las destrezas adecuadas que los lleven a conseguir las metas.

Revisadas las diferentes teorías que se conjugan, es necesario puntualizar en los factores que intervienen en el nivel de motivación de las personas que, además, han sido ya mencionadas por algunos de los autores citados quienes reconocen que la motivación es directamente influenciada por **factores internos y externos** del sujeto.

Factores intrínsecos o internos

Conocidos también como motivación intrínseca, al decir de Orbegoso (2016) es la motivación propiamente dicha y la que el ser humano debería estimular con la finalidad de conseguir cambios efectivos en su conducta. Según H. López et al. (2017, p. 14), esta motivación surge “de las necesidades, las cogniciones y emociones de los individuos”.

Estos factores tratan sobre la “ejecución de una determinada actividad por el placer que puede proporcionar, sin la necesidad de presión externa, premios o recompensas; el individuo busca la actividad porque es interesante, atractiva y genera satisfacción” (Pansera et al., 2016, p. 5).

Tener motivación intrínseca significa que el individuo se plantea una dificultad como un reto a solucionar, haciendo frente al mismo solamente por querer resolverlo, así no exista la certeza de que haya algún premio una vez solucionado. Esta motivación surge espontáneamente en respuesta a las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer” (Orbegoso, 2016, p. 78). Entre los factores internos de motivación se encuentra el *carácter* que es lo que lo obliga a moverse y tiene la capacidad de

automotivarse, aunque en muchas ocasiones no lo piense mucho; los *valores*, como parte integrante de la personalidad de una persona y que le asignan los límites que deben mantener y respetar; las *creencias* que tienen base en la cultura y paradigmas de comportamiento sociales, convirtiéndose en motivación de tipo *cognitivo* que permite a la persona entender acerca de las consecuencias que tendría la ejecución o no de una determinada tarea, por lo que serán aquellas las que muevan a la persona; por *necesidades básicas* entre ellas la búsqueda de una mejor remuneración o el reconocimiento de su trabajo.

Factores extrínsecos

También se conoce como motivación externa y tiene que ver con hechos en que el individuo decide participar en trabajos o actividades de adaptación al medio para la satisfacción de sus necesidades, o también por razones alejadas a la misma actividad, es decir que puede buscar un premio o recompensa por el trabajo. La motivación extrínseca se refiere a incentivos provenientes del exterior como premios y castigos (Febles, 2016).

Se puede decir, entonces, que un individuo con motivación extrínseca, es aquella que realiza actividades para conseguir algún tipo de beneficio. Por tanto, una persona está motivada de manera extrínseca hacia una actividad cuando existe la obtención de un beneficio de ella (Domínguez & Pino, 2014). Entre estos factores se puede mencionar el *premio y castigo* aplicado en algunas instituciones, conocido también como la técnica conductista de la zanahoria y garrote, que se relacionan con premios palpables o, en su defecto, castigos que bien puede aportar al crecimiento inmediato de la productividad, pero también a la resistencia e inconformidad, generando conductas defensivas por parte de los trabajadores ya que, si percibe posibles amenazas de despidos o por cualquier otro motivo, su

comportamiento será de indiferencia, de desmotivación, de deslealtad, de poco compromiso. Estudios han demostrado que la utilización de premios evidentes, resultan ser perjudiciales al trabajador puesto que, de cierto modo, se reduce la motivación hacia las tareas que para él son importantes, así sea que la reciba por haber realizado un buen desempeño (Muñoz & Ramírez, 2014); finalmente, el *factor social* que se refiere a la interacción que tienen los trabajadores en su entorno laboral y fuera de ella y que está orientado a la formación de grupos de trabajo que persiguen un objetivo; se considera que este factor social puede bien, en ocasiones, sustituir insuficiencias de recursos (González, 2019).

Revisadas las teorías motivacionales y los factores inherentes a estas, cabe ahora destacar uno de los resultados más latentes en las empresas, que es el desempeño laboral que se deriva, entre otros aspectos, de los niveles de motivación individual y grupal.

Desempeño laboral

Considerado como “el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo” (Chiang & San Martín, 2015, p. 160), es decir, “el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio” (Calcina, 2014, p. 25) que está determinado por las competencias (habilidad, destreza, conocimiento, aptitud, capacidad) y la motivación (esfuerzo, deseo, compromiso) del individuo en un entorno específico de trabajo (Cubillos et al., 2014); por tanto, se puede asegurar que el desempeño laboral corresponde al...

... comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud /enfermedad de la población; en

el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental.

Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud (Salas et al., 2012, p. 610).

Dicho de esta manera, el desempeño laboral es la expresión individual y propia del individuo en un entorno de trabajo, en donde se conjugan tanto sus intereses y capacidades así como las funciones del cargo, condiciones, recursos y las metas establecidas, y el resultado dependerá de su sentido de pertenencia, nivel de motivación, clima organizacional, entre otros elementos que intervienen en el quehacer diario productivo de toda institución.

Para determinar el nivel motivacional de los colaboradores y su influencia en el desempeño, cabe identificar algunas dimensiones de estudio que son una constante en las jornadas de trabajo y que, en general son parte de la relación interna del colaborador con otros y sus jefes, así como con su trabajo: el trabajo en equipo, la inducción al entorno laboral y nuevas prácticas internas así como a las normativas y políticas, las relaciones interpersonales, el reconocimiento de su labor y su existencia como parte del equipo, la participación en solución de situaciones específicas o en la toma de decisiones, sus deseos de superación y éxito, las condiciones de trabajo, los canales o sistemas de comunicación interna, el estilo de dirección existente en el lugar de trabajo, entre otros (Alarcón et al., 2020)

Por otro lado, Furnham (2000) mencionado por Calcina (2014) describe algunos elementos inherentes al desempeño laboral:

- Adaptabilidad: mantener eficiencia en diferentes ambientes, condiciones y asignaciones de trabajo.

- Comunicación: expresar ideas de manera activa y proactiva, en grupo o individualmente.
- Iniciativa: buscar o generar condiciones para lograr los objetivos superando expectativas.
- Conocimientos: adquiridos y desarrollados para mejorar la eficiencia.
- Trabajo en equipo: desenvolvimiento en grupos de personas buscando logros comunes, en un ambiente armónico y de consenso.
- Estándares: lineamientos y metas de trabajo que deben ser cumplidas.
- Desarrollo de competencias: requerimientos de nuevas destrezas y habilidades para el cargo actual o futuro.

Instrumento de medición de la motivación laboral

Según Marin y Placencia (2017, p. 43) “la motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo ...”. Para recoger información del nivel de motivación del personal, se puede adaptar muchos instrumentos a las necesidades específicas del entorno de la investigación, sin embargo, hay experiencias previas en el uso de instrumentos que proporcionan datos para identificar los niveles de motivación y de satisfacción laboral desde varias dimensiones tales como la relación interpersonal interna, la tensión en el espacio de trabajo, su satisfacción con lo que hace y con la remuneración que percibe, entre otros factores, adaptados a los profesionales de la salud; éste es el cuestionario Font Roja, uno de los más usados para este fin (Manrique et al., 2019).

El Font Roja es un instrumento de medida de satisfacción laboral en el área de la salud, fue creado por Aranaz y Mira en 1988. Con una escala tipo Likert

para las respuestas, en donde el 1 corresponde a una mínima satisfacción y el 5 el de máxima satisfacción, su estructura está compuesta de 24 ítems (tensión relacionada con el trabajo, 5; presión del trabajo, 2; satisfacción por el trabajo, 4; promoción profesional, 3; competencia profesional, 3; relación interpersonal con sus jefes, 2; monotonía laboral, 2; características extrínsecas del estatus, 2; y, relación interpersonal con los compañeros, 1 (Portero & Vaquero, 2015).

Adicionalmente, sin intentar desmerecer la importancia y validez del Font Roja, existen otros instrumentos que también han sido aplicados en contextos similares de atención en salud y que proporcionaron indicios de aspectos a mejorar; entre estos instrumentos está el denominado cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), creado en 1985 por Fernando Toro con el fin de recoger percepciones y expresiones propias de los colaboradores relacionadas con los factores de motivación mediante 15 preguntas distribuidas en tres secciones: (1) satisfacción en el trabajo, esto es, deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo, (2) los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo y (3) afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes que le dan importancia al trabajo que realiza (Toro, 1985); en este formulario se busca identificar aquellas condiciones motivacionales internas y externas que, de alguna manera influyen también en el desempeño laboral.

Así, para efectos del presente estudio, se tomó elementos de estos dos formularios cuya efectividad ha sido comprobada en múltiples investigaciones.

Marco Conceptual

Para complementar el amplio tema de la motivación, se presentan en los párrafos siguientes algunos conceptos necesarios.

Para Rivera et al., (2018) se conoce como **motivación laboral** a “la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales” (párr. 6). Constituye el impulso que mueve a las personas de una organización, transformándose en su propia energía psicológica, junto al grupo de tareas a realizarse para conseguir satisfacer las necesidades fundamentales aplicadas en el ámbito laboral. Definir de esta forma a la motivación es oportuna, ya que su aplicación se orienta a conocer cuáles son las necesidades de todos y cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo, para establecer los mecanismos indispensables que permita motivarlos de la forma más óptima.

Existen dos tipos de motivación, la externa, cuando los incentivos provienen de fuera del entorno del individuo, y la interna, que tiene que ver con la automotivación. Hay que considerar además la importancia que tiene que la organización utilice distintos tipos de estrategias para motivar a sus trabajadores y conseguir su colaboración, de manera que se traduzca en un crecimiento acelerado de la misma.

El **clima organizacional**, conocido también como laboral, de acuerdo a lo que manifestaron Manosalvas et al. (2015) se refiere al conjunto de características propias de una empresa y que la hace diferente de otras, las cuales se mantienen temporalmente en el tiempo y que actúan en el comportamiento de sus miembros. El clima organizacional es, pues, las particularidades que rigen una determinada organización y que se pueden observar, las mismas que pueden ser el resultado de la interacción de todos los que integran dicha organización. Esta es una definición

universal que permite observar el comportamiento de los integrantes de una organización en su entorno de trabajo y que sirve de base para buscar mecanismos de mejora continua.

Hay que señalar que este tema es de importancia en el área médica ya que, a través del análisis interno de las necesidades de las instituciones de salud, se podrá determinar y responder a las variables que afectan positiva o negativamente, en la productividad de sus integrantes, de manera que se pueda optimizar el entorno de trabajo, para que la atención a los pacientes sea beneficiosa para los mismos (Bernal et al., 2015).

En cuanto a **satisfacción laboral**, para Charaja y Mamani (2014) se trata de aquel sentimiento que percibe el individuo en el momento que consigue un balance frente a una o varias necesidades y resulta de la interrelación de los empleados que ofrecen servicios, los usuarios de los mismos y el entorno, lo que significa que la satisfacción laboral es el resultado de la confluencia positiva entre estos factores y lo que se obtiene.

De acuerdo con Shaun (1998) referenciado por Charaja y Mamani (2014) la satisfacción laboral se refiere al grupo de emociones propicias que manifiestan los integrantes de una empresa en cuanto a los objetivos, misión, visión, normas, procedimientos de la misma y el nivel de agrado que aquellos manifiestan por ser partes de la misma.

Chiang et. al., (2007) citado por Sánchez y García (2017) definieron la satisfacción laboral como “como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo” (M. G. Sánchez & García, 2017, p. 162). Es decir, es una definición integradora mediante

la que se conoce el comportamiento de los individuos en su entorno laboral. A más de esto, Robins (1996) mencionado por Charaja y Mamani (2014) señala que existen condiciones que ayudan a favorecer la satisfacción laboral, como lo es un trabajo que llene expectativas, reconocimientos, buen trato de parte de la alta dirección y relaciones de amistad en el entorno.

De todo lo anotado, se deduciría que la persona con un elevado nivel de satisfacción en su ambiente laboral podrá manifestar comportamientos positivos hacia las tareas que realiza en su trabajo.

Con respecto a la **motivación al logro** y de acuerdo a lo manifestado por Newstrom (2007) mencionado por Padrón y Sánchez (2010, p. 147) se trata de “un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas”. La persona que posee este impulso busca, de una u otra forma, conseguir sus metas y conducirse hacia el éxito; los logros se ven como una característica específica de la persona, no necesariamente por los premios que un logro conlleva.

También se considera que la motivación al logro es una cualidad que se aprende, que le permite al individuo conseguir un bienestar al trabajar persistentemente por conseguir la excelencia en lo que hace. Una persona que tenga una alta motivación hacia el logro de sus objetivos tiene una elevada expectativa de éxito, opacando su temor a un fracaso, ya que los riesgos que persiguen tienen un nivel moderado y se esfuerzan hasta conseguirlos.

Al decir de Robbins y Coulter (2005) mencionados por Padrón y Sánchez (2010) las características de quienes tienen un elevado impulso para el logro son

Luchan por obtener logros personales más que por símbolos y recompensas del éxito, tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera

más eficiente que como se ha hecho antes, prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el propósito de saber si están mejorando y en los que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes; no son jugadores, ya que no les gusta lograr el éxito por casualidad, prefieren el reto de trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso. (Padrón & Sánchez, 2010, p. 147).

A esto se suma la definición de McClelland (1989) referenciado por Morán y Menezes (2016, p. 32) como “el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito. El incentivo (...) es *hacer algo mejor*, aunque las personas pueden hacerlo por varias razones: agradar a otros, evitar las críticas, (...) aprobación o (...) una recompensa”.

Con lo anotado anteriormente se puede concluir que la motivación al logro se refiere al impulso, incentivo o deseo que tiene un individuo para alcanzar el éxito o una meta propuesta, a través de medios que lo lleven de una u otra forma a conseguirlos.

Otro elemento importante que interviene en el ámbito de la motivación de las personas es la **inteligencia emocional** que, a decir de Arrabal (2018), es la facultad que tiene el ser humano en saber aceptar y gestionar de forma responsable el conjunto de emociones que lo impulsan a realizar sus actividades, considerando su valor en el momento de la toma de las decisiones que se hace a diario, aunque no haya consciencia exacta de su influencia.

Por su parte Fernández y Montero (2016) se refiere no solo a las competencias que se conocen mediante la aplicación de test de estudio, sino que

“constituye una capacidad muy genérica que engloba a su vez distintas capacidades cognitivas. Dichas capacidades pueden llegar a relacionarse incluso con la dimensión emocional, afectiva y social” (2016, p. 55), reconociéndose que la inteligencia emocional está formada por cinco competencias: a) conocimiento de las emociones, b) capacidad de automotivación, c) capacidad de saber reconocer emociones de otros, y d) control de las relaciones (2016, p. 55).

Cabe conceptualizar expresamente el término **competencia** como “la integración de conocimientos, habilidades, conductas, actitudes, aptitudes y motivaciones conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos” (Bohórquez et al., 2020, p. 387).

Finalmente, pero igual de importante, es necesario conceptualizar **crecimiento psicológico**, que según Romero (2000) mencionado por Padrón y Sánchez (2010, pp. 150–151) es “un proceso a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significan cambios positivos como ser humano”. Esto significa la interpretación del ambiente que rodea a la persona, con el fin de alcanzar enfoques positivos en cuanto al mundo, con un amplio y creativo de la incertidumbre “una amplia apertura al cambio, flexibilidad y manejo del fracaso desde un punto de vista positivo como una importante oportunidad de aprendizaje” (Sanín & Salanova, 2014, p. 3).

Luego de analizadas las teorías sobre la motivación de los colaboradores de centros de atención de la salud, debe recordarse que, conforme aumenta la demanda en la atención médica debido al crecimiento poblacional y la aparición de nuevas familias de enfermedades, crece asimismo la necesidad de profesionales que cubran, en la medida de lo posible, la atención a los pacientes que acuden a

las instituciones de salud. La cantidad de usuarios en muchas ocasiones es excesiva, por lo que es una de las causas que pueden generar presiones en el sistema de salud y provocar una alta demanda en el servicio obligando a cambios y mejoras en su interior y a la contratación temporal de personas que ayuden a remediar la demanda.

Por todo ello, en la actualidad existe el interés de tomar en consideración los problemas por los que atraviesan los profesionales de la salud sobre el entorno laboral que les pueda provocar una sobrecarga de trabajo y se afecte su motivación (Quezada & Torres, 2017).

Capítulo II

Marco Referencial, Legal y Contextual

En el contexto de la salud existen estudios realizados en instituciones de salud sobre el tema de la motivación tanto en el Ecuador como en otros países, que han permitido conocer cuál es la realidad del trabajador sanitario frente a los incentivos que de su profesión debe recibir.

En este sentido, en los párrafos que se presentan a continuación, se mencionan algunas publicaciones que muestran cuáles fueron los motivos del análisis de algunos centros de salud tanto en el ámbito internacional como local, mencionando los instrumentos utilizados en la investigación para llegar a los resultados encontrados. Además, la base legal que enmarca el estudio.

Estudios Realizados en el Ámbito Internacional

Soto (2018), con el objetivo de conocer la motivación laboral en el personal que trabaja en el Centro de Salud La Esperanza, en Tacna, Perú, durante el 2018, realizó una investigación cuantitativa, descriptiva, transversal, con la participación de 77 personas del área asistencial, administrativa y de servicios generales, considerando la teoría de Herzberg, obtuvo que el 77.9% presentaron alto nivel de motivación mientras que el 22.1% correspondió a un nivel medio. Entre los motivadores de mayor nivel estuvieron, el logro con un 87%, la promoción con un 77.9% y el poder con un 74%; entre los factores higiénicos que alcanzaron un mayor nivel están relaciones personales con un 87%, recursos materiales un 83.1%, ambiente laboral el 76.6% y políticas institucionales el 76.6%. Llegó a la conclusión de que la mayoría del personal del Centro de Salud La Esperanza se encuentra motivado.

De acuerdo con J. Sánchez et al. (2017), en la provincia de Santiago de Cuba se realizó un estudio para establecer el estado de la motivación y el liderazgo en el personal de Servicios Generales, tomando como piloto dos hospitales maternos, por cuanto con el transcurrir del tiempo ha permitido que adquiriera la suficiente experiencia como para pensar en la instauración de un Departamento de Servicios Generales en los distintos centros de atención médica para que se brinde a todos los pacientes un excelente servicio en cuanto a limpieza del lugar para que, al ofrecer un ambiente saludable, se facilite la recuperación de su salud, ya que el medio que rodea a un hospital o cualquier institución de servicios médicos, se consideraría eventualmente como un factor de transmisión de virus y bacterias. Si se cuenta con un servicio de limpieza adecuado, la inversión en cuanto a costos para el funcionamiento de la institución de salud sería menor, lo que sería conveniente para los desembolsos que hace el estado a cuanto a la salud y aumentaría la eficiencia del sector.

El estudio ocurrió en 2013 sobre motivación y liderazgo, al personal del subsistema de servicios generales en los hospitales maternos Tamara Bunke y Mariana Grajales en Santiago de Cuba; los estudiados fueron 112 asistentes de salud y 6 jefes de turno. Se aplicó revisión de documentos, observación, encuesta, test de liderazgo y test de motivación. Los documentos se relacionaron con todo lo existe sobre las normas del Ministerio de Salud Pública, la observación se la realizó al personal que formó parte de la muestra para establecer el desempeño de su trabajo, la encuesta y el test de liderazgo se aplicó a los jefes de turno para medir el grado de conocimiento sobre el cargo que ejercen, y el test de motivación fue destinado a las asistentes. La información recopilada se procesó en Microsoft

Excel, el test de liderazgo adaptado al estudio evaluó a los que poseen o no dotes de líderes, y el test de motivación consideró por logros, afiliación y por poder.

De los resultados obtenidos, a grandes rasgos, se puede decir que la edad promedio de los encuestados se encontraba entre 21 y 30 años (44.9 %) y que la fuerza laboral se encontraba compuesta mayormente de mujeres (95.8 %) con nivel de escolaridad de preuniversitario (83 %) ya que completar estudios universitarios es la garantía para encontrar un trabajo de técnico.

Sobre el liderazgo, se conoció que el 83.3 % de los jefes de una de las maternidades no tiene las características que debería poseer un líder, mientras que solo uno de los jefes que son parte de la otra maternidad si mostró esas características. En cuanto al tema de la motivación, estudio en cuestión analizó los resultados extraídos de las asistentes generales, encontrándose que el 49.2 % es por afiliación; sobre el conocimiento de sus cargos, el 90.3 % manifestó conocerlo, frente a un 9.7 % que no posee. Hay que mencionar que cuando se realizó la observación, se pudo apreciar que las personas del estudio se sentían observadas, lo que pudo influenciar en los resultados esperados.

El estudio concluye que en primer lugar se encuentra el personal de salud de las dos maternidades de Santiago de Cuba que tiene motivación por afiliación, lo que se refiere a la relación que este mantiene con sus iguales, pacientes y demás personas que acuden al centro de servicios de salud cuando realizan su trabajo. Seguido se encuentra el personal que tiene motivación por logros, es decir, que cada persona siente satisfacción por pertenecer a la institución y que influye positivamente para que las labores a cumplir se las realice de forma eficiente y el ejercicio de sus funciones sea exitoso (I. Sánchez et al., 2017).

En Perú un estudio realizado por Marin y Placencia (2017) en Socios en Salud Sucursal Perú (SES), institución de salud y filial de la organización internacional sin fines de lucro Partners in Health (PIH), para determinar el nivel de motivación laboral de acuerdo a la teoría de los dos factores de Herzberg, el nivel de satisfacción laboral según el instrumento Font Roja y cuál es la relación existente de motivación y satisfacción laboral del personal de cinco oficinas de dicha institución en Lima e Ica.

En 2016 se convocó a 136 trabajadores de la salud de cinco oficinas de la misma utilizando la investigación descriptiva, observacional, transversal de tipo relacional y un muestreo por conglomerados. Se aplicó una encuesta cuyos resultados en cuanto a la motivación laboral fue que los trabajadores se encuentran medianamente motivados en el 49.3 %, sobre los factores higiénicos los empleados estuvieron medianamente motivados en el 46.3 % considerando a las relaciones con el jefe y con los compañeros de trabajo con mayor puntuación, en tanto el prestigio y políticas de la organización resultaron con menor calificación.

Otros datos del estudio fueron los relacionados con los factores de motivación, a los cuales los empleados estuvieron medianamente motivados en un 57.4 %, siendo los mayormente puntuados el trabajo como estímulo positivo y la responsabilidad, y para desarrollo profesional con una menor calificación.

En referencia al nivel de satisfacción laboral, el 56.6 % de los encuestados manifestó estar medianamente satisfecho, siendo la relación personal la opción con mayor puntuación, mientras que presión por el trabajo, variedad de la tarea y distensión en el trabajo tuvieron una menor calificación.

En relación al coeficiente de Spearman, este fue de 0.336, concluyéndose que “la relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja

correlación positiva. El nivel de la motivación laboral fue medianamente motivado. El nivel de la satisfacción laboral fue medianamente satisfecho” (Marin & Placencia, 2017).

Otros estudios, realizados en La Piedad, Michoacán, México, en el período 2015-2016, señalan que el área de la salud tiene problemas en la prestación de los servicios, ya que la demanda sobrepasa la cantidad de trabajadores contratados, teniendo en cuenta que estos se rigen por distintos tipos de contratos; no obstante, los más perjudicados en cuanto a salario y beneficios sociales serían los trabajadores que cumplen un contrato temporal, en relación con los de contrato fijo. El estudio da a conocer que...

Se cuenta con un total de 638 trabajadores; el personal de planta representa solamente el 23 %, el 20 % lo representa el personal con contrato regularizado, el 19 % es ocupado por pasantes de servicio social y el 38 % restante de los trabajadores tienen contratos temporales, siendo esta última la cifra más alta de los tipos de contrato existentes en la institución. (Quezada & Torres, 2017, p. 30).

Cabe mencionarse que en este estudio se considera como variables de importancia la motivación y la productividad, por cuanto se ha visto cuál es el entorno en el que los trabajadores se desenvuelven. En este aspecto, la motivación que una persona tenga es una condición que interviene en el nivel de compromiso que esta tenga, y se lo considera como un incentivo que la lleva a conseguir los objetivos que se haya planteado (Quezada & Torres, 2017).

Por otro lado, en 2011 se realizó en Aburrá, Colombia, un estudio para descubrir cuáles eran las variables para el desempeño laboral y factores de motivación de los trabajadores de salud públicos y privados de alta y mediana

complejidad, mediante un estudio transversal con la aplicación de encuestas estructuradas a un grupo aleatorio de 69 instituciones y una muestra de 224 personas, realizándose previamente un piloto para poder verificar su validez. Para el análisis de algunas variables se utilizó pruebas Chi cuadrado para poder establecer su relación entre ellas.

De los resultados del estudio se conoció que el 52.2 % está muy satisfecho con su trabajo y se encuentra motivado especialmente por el ambiente en el que están en un 70.5 %, salario y cargo con 49.6 % en cada una de las opciones, satisfacción con la labor realizada de los trabajadores asistenciales frente a los de administración ($p=0.018$). La menor motivación estuvo en las opciones referentes a posibilidades de ascenso, bonificaciones y reconocimientos.

Como conclusión de esta investigación se puede decir que los trabajadores de salud de Aburrá están satisfechos con su labor en las instituciones prestadoras de salud públicas y privadas analizadas y manifiestan estar motivados, sobre todo, “por el ambiente de trabajo, (...) el cargo y el salario (...). También se encontró mayor satisfacción en los empleados asistenciales en comparación con los administrativos. Los factores que generan menor satisfacción son las posibilidades de ascenso, bonificaciones y reconocimientos (Arboleda & Cardona, 2018, p. 11).

Estudios Realizados en el Ámbito Nacional

Paliz et al. (2019) presentaron un estudio realizado en la sección de enfermería del Hospital General Monte Sinaí para conocer cuáles son los elementos que influyen en administración y satisfacción laboral desde el punto de vista y expectativas de los trabajadores de esa área. El análisis consideró las características de cómo se administra la unidad sanitaria y la repercusión que tiene en la satisfacción laboral de los empleados, con el fin de proponer alternativas que

ayuden en la toma de decisiones sobre la gestión del hospital, desde la percepción lógica de cada empleado.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, exploratorio, descriptivo, no experimental transeccional correlacional, aplicado a una muestra probabilística aleatoria de 115 enfermeras. Se aplicó una encuesta, llamada Escala de Administración y Gestión adaptada al entorno, en relación a las perspectivas que el personal tiene acerca de la administración y organización de la entidad de salud y se analizó, mediante la escala de Likert, temas de planificación, organización, dirección y control.

Sobre las perspectivas de satisfacción laboral, se utilizó el Índice descriptivo de puestos que se mide por una escala de Likert y se analizaron dimensiones como toma de decisiones, uso de autoridad, promotor de participación, sistemas de comunicación. Para que estos instrumentos sea viables en su aplicación “se analizó la consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach” (Paliz et al., 2019, p. 161) que fue valorado por una escala de Likert que midió la percepción de los temas tratados; también se utilizó la “estadística descriptiva, medidas de tendencia central y el coeficiente de correlación Rho de Spearman” (Paliz et al., 2019, p. 161) a través del SPSS.

Sobre el tema de administración en el área de enfermería, se aprecia que los trabajadores perciben una organización buena y que se visualiza su influencia. En este aspecto, el 49 % manifestó que la distribución del trabajo es buena, un 48.01 % dijo que es regular por cuanto no se recibe a tiempo la información que se necesita para realizar su trabajo. Por otro lado, en cuanto al cumplimiento de las metas, el 50.03 % dijo que estas no se cumplen conforme a lo planificado por lo que no existen acciones correctivas.

En cuanto a la satisfacción laboral, el 62.4 % se siente insatisfecho con la independencia del trabajo, mientras que un 53 % se encontraba muy insatisfecho con la importancia del mismo. Sobre la participación en la toma de decisiones y delegación de funciones, el 65.3 % dijo encontrarse insatisfecho o muy insatisfecho.

Como conclusión se manifestó que los empleados de esta unidad sanitaria dan una valoración regular a la forma de administrar por parte de los altos directivos, esto es, planificación, organización, dirección y control, las que influyen de forma decisiva en la insatisfacción laboral de los dichos empleados (Paliz et al., 2019).

Por su parte, Quimis (2017) realizó una investigación de corte transversal, descriptivo y enfoque cuantitativo, con la participación de 120 profesionales de enfermería del Hospital Dr. Gustavo Domínguez de Santo Domingo, que ofrecen sus servicios en diferentes áreas tales como: Consulta Externa, Emergencia, Neonatología, Central de Esterilización, Centro Quirúrgico, Gineco-obstetricia, Cirugía, Medicina interna, Pediatría. El propósito del estudio fue el de conocer el nivel de satisfacción laboral de las personas que están directamente relacionados con el paciente.

La encuesta aplicada consideró algunos elementos del formulario de Font Roja que contiene cinco criterios para medir la satisfacción laboral. Los resultados permitieron determinar la desmotivación de los participantes por dos factores principales: problemas de comunicación entre compañeros y la necesidad de capacitación y refuerzo de habilidades, concluyéndose que la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo son variables que se correlacionan directamente y

que, si están desligadas, genera inconformidad y bajo desempeño, afectando al ambiente laboral.

Otra investigación importante realizada sobre este tema, la llevó a cabo en el 2003 Barona (2004), los resultados obtenidos sustentan su inclusión aun cuando se realizó hace algo más de una década. El propósito principal fue el de realizar un análisis del subsistema de motivación e incentivos en los trabajadores del Contrato Colectivo del Hospital Cantonal Asdrúbal de la Torre de Cotacahi. La población estuvo compuesta por 27 trabajadores que pertenecían al sindicato del Hospital, considerados como uno de los grupos que han llegado a una excelente organización sobre todo por los mecanismos de presión e intereses así como su clara posición opuesta al proceso de descentralización.

Con un enfoque cuanti-cualitativo, se diseñó los instrumentos que, al ser aplicados y procesados sus resultados, permitieron llegar a las siguientes conclusiones: en alrededor del 46% de los trabajadores no se presentan factores motivadores; en la cultura organizacional no se evidencia valores ni principios, lo que permite confirmar que no existe una ideología de servicio centrado en el usuario; el subsistema de motivación e incentivos, las características de la cultura organizacional y del contrato psicológico no ha facilitado la construcción de principios de identidad ni fundamentos de acción o motivación que lleven a una visión compartida. Por todo lo anterior se sustenta la necesidad de desarrollar una cultura organizacional óptima en donde se pueda convertir a los colaboradores en artífices de su propio desarrollo y profesionalización con miras al mejoramiento de la salud colectiva (Barona, 2004).

Sistema de Salud en el Ecuador

Las instituciones del sistema de salud, fueron organizadas según sus niveles de atención y su capacidad resolutive dentro de la red interna de salud nacional, que van desde el primer nivel hasta el cuarto nivel de atención; adicionalmente también existe la red complementaria de salud que ofrece los siguientes servicios: radiológico e imágenes, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, laboratorio fisiológico dinámico, banco de tejidos y/o células.

El sistema de cada uno está relacionado íntimamente con su cartera de servicios, nivel de complejidad, ubicación geográfica, capacidad resolutive y capacidad instalada por esto están categorizados y denominados tal como se presenta en la **Tabla 1**.

Tabla 1.

Clasificación de las instituciones de atención en salud, zona 8

| Nivel de atención | Categoría | Denominación | Cantidad en zona 8 |
|-------------------|-----------|---|--------------------|
| Primer | I-1 | Puesto de Salud | 18 |
| | I-2 | Consultorio General | 5 |
| | I-3 | Centro de Salud A | 69 |
| | I-4 | Centro de Salud B | 41 |
| | I-5 | Centro de Salud C-materno infantil y emergencia | 7 |
| Segundo | II-1 | Centro clínico – quirúrgico ambulatorio | 4 |
| | II-2 | Centro Especialidades | 5 |
| | II-3 | Hospital Básico | 2 |
| | II-4 | Hospital General | 6 |
| Tercero | III-1 | Centros Especializados | 7 |
| | III-2 | Hospital Especializado | 4 |
| | III-3 | Hospital de Especialidades | 2 |

Las características de la complejidad de atención en salud se describen a continuación:

Primer nivel. Este nivel es el más cercano a los usuarios; tienen un equipamiento elemental y ofrecen principalmente atención ambulatoria, de acuerdo a su nivel de complejidad.

- Complejidad 1: puesto de salud no tiene competencia médica para resolver problemas de salud (TAPS)
- Complejidad 2: Consultorio General no realiza procedimientos de complejidad, no realiza referencias directas dentro de la red de salud
- Complejidad 3: Centro de salud A donde no se realiza exámenes complementarios, no se realiza tratamiento de enfermedades fuera de la atención primaria, no cuenta con farmacia.
- Complejidad 4: Centro de Salud B no cuenta con niveles de hospitalización, espacios físicos menores.
- Complejidad 5: Centro materno infantil de emergencia no tiene capacidad resolutoria para intervenciones quirúrgicas de emergencias obstétricas ni hospitalización de esta

Segundo nivel. Se atiende a personas que no pueden ser recibidas en las instituciones de primer nivel a causa de alguna complicación en su salud; principalmente ofrecen atención en pediatría, medicina interna, ginecoobstetricia, psiquiatría para ello cuentan con expertos en estas áreas.

- Complejidad 1 Consultorio Especialidades clínico quirúrgico, Centro de Especialidades no se realizan curaciones donde se realiza infección cruzada ni espacio físico
- Complejidad 2 Centro clínico quirúrgico ambulatorio no cuenta con instalaciones de hospitalización

- Complejidad 3 Hospital Básico no entiende problemas de salud hospitalaria de gran complejidad no puede tenerlos más de 48 horas
- Complejidad 4 Hospital general no tiene resolución ni equipo para enfermedades que no estén el primer nivel

Tercer Nivel. Orientado a atender patologías complejas con procedimientos especializados y apoyo en recursos de alta tecnología

- Complejidad 1 Centros especializados no cuenta con atención trata de resolver problemas de primer nivel
- Complejidad 2 Hospital especializado no resuelve enfermedades ni problemas de otra índole que no sea su especialidad
- Complejidad 3 no se acentúa en el nivel primario ni secundario y alta demanda y poca cantidad

Cabe mencionar que existe un **cuarto nivel de atención**, catalogado como IV-1 Centro de experimentación clínica de alta Especialidad. Corresponde ya a instituciones que ofrecen un alto nivel de especialización para solucionar problemas de salud de complejidad 1.

La orientación de este estudio motivacional y su efecto en el desempeño laboral, estuvo dirigida hacia centros de segundo nivel de atención que, en general establecen en su filosofía institucional los siguientes propósitos:

- Garantizar el derecho a la salud con el más alto nivel posible, ofreciendo una atención de calidad y calidez basada en principios;
- Consolidar la organización interna en el marco de la nueva visión gerencial y a las necesidades reales, fundamentando los procesos gerenciales técnicos y administrativos en el marco de la responsabilidad social;

- Ofrecer una atención integral con acceso universal, gratuito, equitativo, oportuno, respetando la diversidad de culturas, raza, género, etnias, creencias ancestrales, manteniendo confidencialidad de la información médica
- Brindar atención de manera participativa y solidaria al cliente interno y externo

Estos centros de atención a la salud como parte de la red de salud pública, tienen un esquema organizacional tipo, de acuerdo con su clasificación. En el caso que ocupa este estudio, que son los centros de segundo nivel de atención, están organizados por áreas, especializaciones y departamentos, tal como se presenta en las Figuras 4 y 5.

La oferta de servicios es clara, con base en la estructura mostrada, por ello, según la Norma Técnica del Subsistema de referencia, derivación, contra referencia, referencia inversa y transferencia del Sistema Nacional de Salud, cada vez que se requiera la complementariedad de un servicio que no se oferte en la unidad debido a diversos motivos, el proceso siempre será referir o derivar a los pacientes a unidades del mismo nivel de complejidad o mayores de acuerdo a la normativa vigente.

Figura 4.
Organización funcional - Administrativa

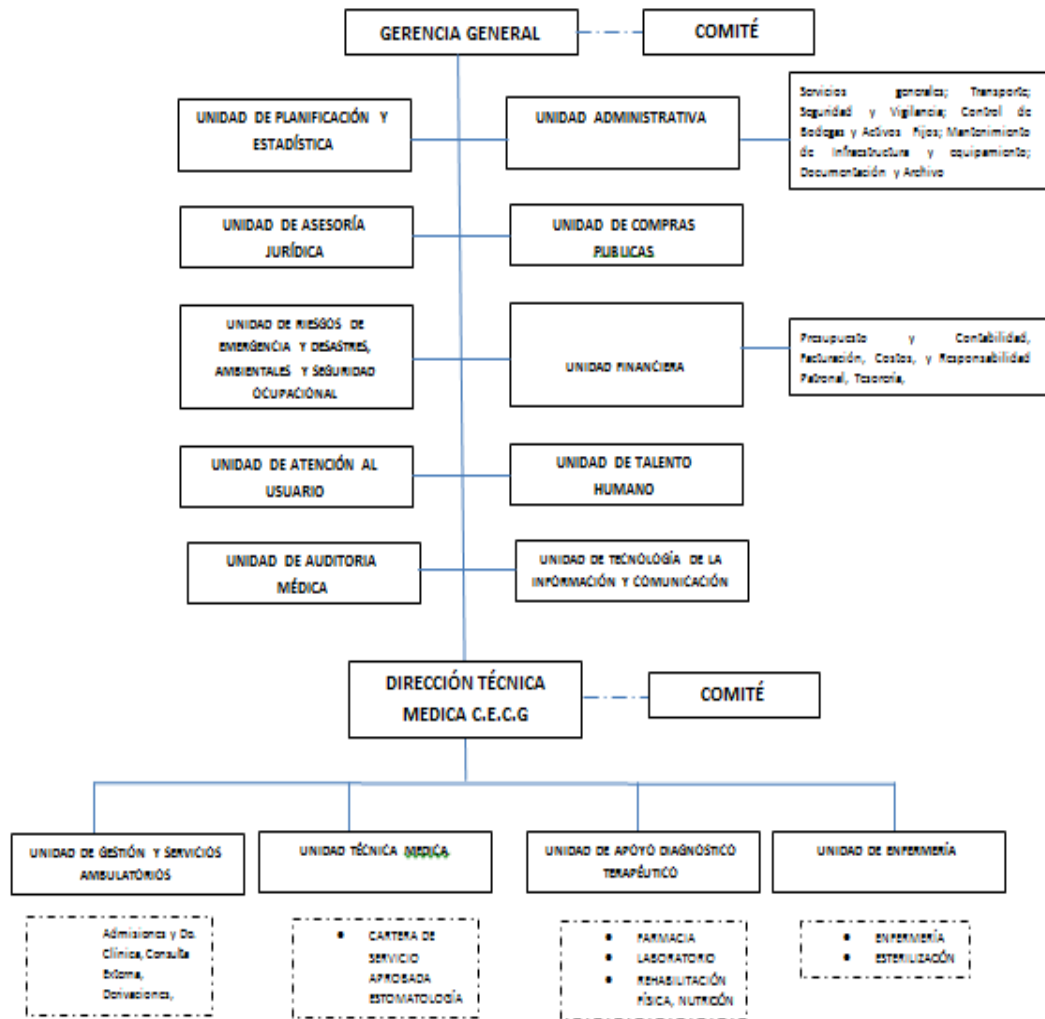
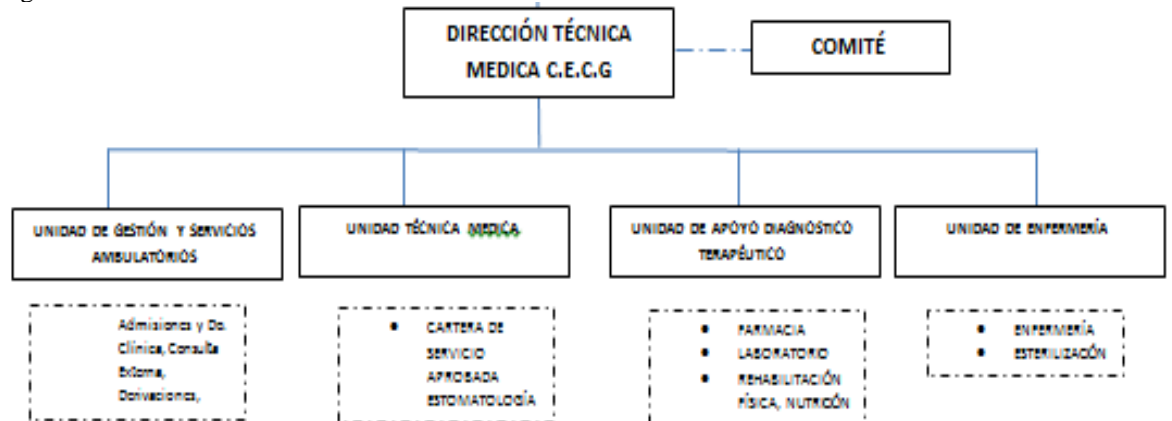


Figura 5.
Organización funcional - Técnico Médico



Fundamento legal

En este apartado se analizan los elementos legales que sustentan el funcionamiento de un centro de salud público y sus derivaciones. Los órganos regulatorios tomados en consideración son: la Constitución de la República, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida y al Ley Orgánica de Salud.

En la **Constitución de la República** emitida en el 2008, en el Título I *Elementos Constitutivos del Estado* Capítulo primero, *Principios fundamentales:* *Art. 3.-* Son deberes primordiales del Estado: 1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud... (Constitución de la República del Ecuador, 2008),

Título II Derechos, Capítulo primero, Principios de aplicación de los derechos, Sección séptima, Salud:

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado... El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva...

Título VII, Régimen del Buen Vivir, Sección segunda, Salud:

Art. 359.- El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles... *Art. 360.-* El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la

salud (...), con base en la atención primaria de salud (...). La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Art. 362.- (...) Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes...

Art. 363.- El Estado será responsable de: 3. Fortalecer los servicios estatales de salud, incorporar el talento humano y proporcionar la infraestructura física y el equipamiento a las instituciones públicas de salud. 8. Promover el desarrollo integral del personal de salud.

Art. 366.- El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base en criterios de población y en las necesidades de salud. El Estado financiará a las instituciones estatales de salud y podrá apoyar financieramente a las autónomas y privadas siempre que no tengan fines de lucro, que garanticen gratuidad en las prestaciones, cumplan las políticas públicas y aseguren calidad, seguridad y respeto a los derechos. Estas instituciones estarán sujetas a control y regulación del Estado.

Art. 389.- El Estado protegerá a las personas, las colectividades y la naturaleza frente a los efectos negativos de los desastres... El sistema nacional descentralizado de gestión de riesgo está compuesto por las unidades de gestión de riesgo de todas las instituciones públicas y privadas en los ámbitos local,

regional y nacional... Tendrá como funciones principales, entre otras: 3. Asegurar que todas las instituciones públicas y privadas incorporen obligatoriamente, y en forma transversal, la gestión de riesgo en su planificación y gestión. 4. Fortalecer en la ciudadanía y en las entidades públicas y privadas capacidades para identificar los riesgos inherentes a sus respectivos ámbitos de acción, informar sobre ellos, e incorporar acciones tendientes a reducirlos. 5. Articular las instituciones para que coordinen acciones a fin de prevenir y mitigar los riesgos, así como para enfrentarlos, recuperar y mejorar las condiciones anteriores a la ocurrencia de una emergencia o desastre... 7. Garantizar financiamiento suficiente y oportuno para el funcionamiento del Sistema, y coordinar la cooperación internacional dirigida a la gestión de riesgo.

En el **Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida**, el Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, se hace referencia al tema de la salud en su visión integral, la que es parte del concepto de vida digna que se menciona en dicho documento y a la que se necesita ofrecer las condiciones necesarias para un goce de forma integral. Para esto es prioridad la provisión de “redes de servicios de salud enfocados en las necesidades de sus usuarios, acorde con la edad y la diversidad cultural y sexual” (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda Una Vida, 2017, p. 55).

De acuerdo a este documento, el país ha dado grandes pasos para la implementación de nueva infraestructura de salud y en el concepto del Sistema Nacional de Salud y dirigirlo hacia “el Modelo de Atención Integral de Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI), cuya aplicación debe basarse en la equidad social y territorial, para contribuir a la disminución de la desigualdad entre territorios” (SENPLADES, 2017, pp. 54–55).

Algunas de las metas propuestas para 2021 son:

- Aumentar la cobertura, calidad, y acceso a servicios de salud: incrementar la proporción de nacidos vivos con asistencia de personal de la salud del 95% al 98,9% a 2021; incrementar la tasa de profesionales de la salud de 25,1 a 34,8 por cada 10 000 habitantes a 2021; incrementar el porcentaje de percepción positiva de los hogares con relación a servicios públicos de salud de calidad a 2021 (SENPLADES, 2017).

Finalmente se menciona a la **Ley Orgánica de Salud:**

Título Preliminar Capítulo I Del derecho a la salud y su protección

Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley...

Art. 2.- Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley...

Art. 3.- La salud (...) es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado...

Capítulo III Derechos y deberes de las personas y del Estado en relación con la salud

Art. 9.- Corresponde al Estado garantizar el derecho a la salud de las personas, para lo cual tiene, entre otras, las siguientes responsabilidades:

a) Establecer, cumplir y hacer cumplir las políticas de Estado, de protección social y de aseguramiento en salud...; c) Priorizar la salud pública sobre los intereses comerciales y económicos; e) Establecer a través de la autoridad

sanitaria nacional, los mecanismos que permitan a la persona como sujeto de derechos, el acceso permanente e ininterrumpido, sin obstáculos de ninguna clase a acciones y servicios de salud de calidad; h) Garantizar la asignación fiscal para salud, en los términos señalados por la Constitución Política de la República, la entrega oportuna de los recursos y su distribución bajo el principio de equidad; así como los recursos humanos necesarios para brindar atención integral de calidad a la salud individual y colectiva; e, i) Garantizar la inversión en infraestructura y equipamiento de los servicios de salud... (Ley Orgánica de Salud, 2012).

Capítulo III

Metodología de Investigación y Análisis de Resultados

El proceso de recolección de información en una investigación debe estar adecuadamente diseñado con el fin de lograr elementos de análisis para llegar a la solución de una situación específica. Es por esto, la importancia que tiene la identificación de la metodología aplicada y las herramientas utilizadas que lleven a los objetivos planteados en un estudio.

En este capítulo se presenta todo lo relacionado con el enfoque y tipo de investigación así como la técnica y herramienta utilizada en el levantamiento de la información, en una primera sección, para luego pasar al análisis de los datos procesados y a su interpretación.

Características de la metodología de investigación

En una investigación debe tenerse en cuenta algunos elementos y teorías sobre su metodología, además de considerar los aspectos importantes del ámbito en el que se desarrolla el estudio para determinar adecuadamente la población y la muestra adecuada, así como las técnicas e instrumentos que sirven para obtener la información necesaria que permita obtener pautas de análisis y solución al caso planteado.

Enfoque y tipo de investigación

Al respecto, en cuanto al enfoque, las corrientes se han polarizado en dos que son el cuantitativo y el cualitativo. El *cuantitativo* “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014, p. 4), mientras que el *cualitativo* se basa en recoger perspectivas y puntos de vista del grupo en estudio, sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos, “desde la perspectiva de los propios

participantes o sujetos investigados, en su ambiente natural y de manera más abierta” (Hernández et al., 2017, p. 114).

Por sus características propias, este estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional y de corte transversal. Su diseño no experimental se debió a que se procedió a recoger información de los integrantes de un grupo de trabajo, en su contexto natural, sin intervenir ni manipular alguna variable; su tipo correlacional se orientó a establecer relaciones o asociaciones entre las variables y transversal porque todas las variables en el estudio fueron medidas en una sola ocasión; su corte transversal se derivó de su aplicación en un solo momento en el tiempo.

Población y muestra

Tratándose de una investigación cuantitativa, orientada a analizar algunas variables relacionadas con el aspecto motivacional de colaboradores del área de salud de servicio público y la injerencia en su desempeño, se buscó trabajar con un grupo específico de personas que cumplieran con las características determinadas en este estudio, de manera que, como resultado de esta experiencia, pudiera considerar su aplicabilidad a un entorno más amplio; además, para ingresar a recoger información en entidades públicas se requiere de todo un proceso de gestión de autorizaciones y permisos, tal como se intentó con uno de los centros de salud que, aun teniendo autorización previa para realizar esta investigación, debido a la situación vivida por efectos de la pandemia dicha autorización fue revocada y se tuvo que buscar la participación voluntaria de un grupo de colaboradores de otro centro de salud, diferente al que originalmente estaba orientada esta investigación.

Por lo anterior, no fue necesario ya determinar una población específica de intervención y menos aplicar la fórmula para obtener una muestra estadística; por

tanto, se puede confirmar que la selección de la muestra con la que se trabajó fue intencional, por conveniencia, dadas las restricciones de acceso para la recolección de información.

Así las características de las personas intervinientes en este estudio fueron: profesional del área de la salud, de distinta especialización y personal administrativo de apoyo para el desempeño de las funciones de un centro de atención de la salud. Establecidas estas características, se contó con la participación voluntaria de 21 profesionales de la salud y 11 colaboradores del área administrativa y de apoyo; se aseguró en todo momento la confidencialidad de los entrevistados tanto en identificación personal como en los datos recogidos.

Técnica e instrumento para recolección de información

Para recoger información de este grupo de colaboradores de participación voluntaria en el estudio, se aplicó un formulario tipo encuesta, en línea, con preguntas cerradas con opciones de respuesta previamente delimitadas, enviadas directamente y de forma individual a los participantes. Cabe resaltar que se tomó algunas ideas de los formularios de Font Roja y del CMT con el fin de adaptarlos a las necesidades de este estudio, desde el punto de vista de las variables intervinientes.

La guía de entrevistas estuvo diseñada con tres secciones: la primera, aspectos personales tales como género y edad; la segunda tiene que ver con el área de trabajo y su antigüedad en la institución en la que labora; la tercera sección ya contiene las preguntas, con opciones de respuesta estilo Likert con tres niveles: si, parcialmente, no, dejando una opción adicional con la etiqueta *no sabe* para situaciones específicas en que el entrevistado no tiene información relacionada con la pregunta.

En esta tercera sección se presenta una guía de preguntas relacionadas con las variables intervinientes en el estudio: motivación y desempeño laboral. Para el diseño de dichas preguntas, se tomó en consideración aquellos aspectos que intervienen en la motivación y que tienen incidencia directa en el desempeño de los colaboradores, tales como sentido de pertenencia, estimación y logro, responsabilidad, contexto, liderazgo (**Tabla 2**).

Tabla 2.
Variables de motivación y su relación con las preguntas

| Variable de motivación | Preguntas | Dimensión |
|--|--|----------------------------|
| Sentido de pertenencia | ¿Siente que los integrantes de su área de trabajo laboran por un mismo objetivo? | Trabajo en equipo |
| | ¿Comparte con el resto de sus compañeros del área la satisfacción que da el cumplimiento de los objetivos? | |
| | ¿Recibió algún tipo de inducción al ingresar a trabajar en su institución y/o área de trabajo? | Inducción |
| Estimación y logro | ¿Percibe armonía en las relaciones interpersonales de su área? | Relaciones interpersonales |
| | ¿Considera que el cargo que ejerce es significativo y estimulante para Usted? | Reconocimiento |
| | ¿Ha sido evaluado en su desempeño y/o recibido algún tipo de elogio por su trabajo? | |
| | ¿Siente orgullo por el trabajo que realiza? | Superación y éxito |
| ¿Considera que está capacitado para mayores responsabilidades en su área u otras áreas de trabajo? | | |
| Responsabilidad | ¿Aprovecha oportunidades de capacitación para mejorar su desempeño? | |
| | En caso de ser necesario ¿extiende su jornada laboral? | Participación |
| | ¿Participa en la toma de decisiones del área, sea de manera eventual o permanente? | |
| ¿Tiene libertad para ofrecer ideas en la solución de un caso específico o conflicto? | | |
| Contexto | Las condiciones físicas, ambientales y logísticas ¿son las adecuadas para el desarrollo de su tarea? | Condiciones de trabajo |
| | ¿Ha recibido información sobre seguridad ocupacional y riesgos del trabajo? | |
| | ¿Recibe regularmente información sobre políticas, procesos y procedimientos relacionados con su área de trabajo? | |
| Liderazgo | ¿Ha recibido apoyo de parte de sus superiores, ante alguna dificultad en el área de trabajo? | Solución de conflictos |
| | ¿Siente que existe disposición en su área de trabajo para escuchar las ideas de los profesionales de salud? | Estilo de dirección |
| | ¿Comparten los jefes los logros alcanzados por el área? | |
| | ¿Existe canales y medios de comunicación adecuados hacia los integrantes de su área de trabajo? | Comunicación |
| | ¿Se siente Usted permanentemente informado de lo que ocurre en su área de trabajo? | |
| ¿Realizan reuniones periódicas en su área o con otras áreas de trabajo? | | |

Los ítems del formulario presentados en la Tabla 2 están agrupados en cinco variables de motivación, ajustadas al entorno de estudio, por su importancia de base para establecer su influencia en el desempeño. Así también, cada variable es medida desde ciertas dimensiones que le dan mayor peso al comportamiento de las personas.

En *sentido de pertenencia*, entendiéndose como la satisfacción de un colaborador al sentirse parte integrante de su grupo de trabajo, se analiza desde la mirada de tres dimensiones que son: el trabajo en equipo (importante para cumplimiento de metas), la inducción (como parte del proceso de integrar a las personas a nuevos entornos de trabajo o nuevos procesos) y las relaciones interpersonales (grado de satisfacción que provocan en el individuo las relaciones laborales con sus compañeros y jefes).

En *estimación y logro*, como parte del crecimiento de la persona en un ámbito laboral en donde desarrolla confianza en sí mismo y a los logros que alcanza, se revisa desde las dimensiones de reconocimiento (resaltar cuando un trabajo es bien hecho por los colaboradores, lo que provoca bienestar y motivación) y de superación y éxito (el cambio de un empleado cuando adopta nuevos hábitos y formas de actuar y pensar que les permite alcanzar los logros planteados).

La variable *responsabilidad* está directamente relacionada con el nivel de participación y ejecución de las tareas encomendadas y propias de su cargo.

En *contexto* se analiza principalmente las condiciones de trabajo en el que se encuentra el colaborador.

Finalmente, en la variable *liderazgo* se ha buscado analizar el sentir del profesional médico y personal administrativo en cuanto a la solución de conflictos

(técnicas y actitudes para encontrar una mejor solución a una situación específica), el estilo de dirección (forma de conducción del equipo de trabajo y de asignación de funciones y tareas, como forma para conducirlos al logro de los objetivos) y la comunicación y fluidez de la información pertinente y válida, establecida a lo interno de su ámbito de trabajo.

Tratamiento de los datos

Recogida la información a través del formato diseñado para el efecto, se procedió a transformarlos en datos utilizando la herramienta informática SPSS v.2 con el fin de lograr una representación lo más cercana a la realidad y que permita identificar las variables que deben ser tomadas en consideración para el diseño de una propuesta de intervención.

Análisis de Resultados

En una primera parte, se presenta los datos de los entrevistados de manera que se pueda apreciar su diversidad, en una segunda parte se ofrece un análisis global de los hallazgos de este proceso; finalmente, en una tercera sección, se revisa la validez del formato a través del Índice de Cronbach.

Datos de participantes

La **Tabla 3** hace una representación numérica de participantes, en cuanto al género, rangos de edad y su antigüedad en una institución de salud; de lo que se puede considerarse una muestra equitativa en cuanto a género ya que no hay grandes diferencias numérica entre ellos, lo que sí ocurre según los rangos de edad que, en un 83.75% corresponde a personas entre 20 y 40 años; en relación con el área de trabajo es importante anotar que entre las diferentes actividades directamente relacionadas con la atención médica los participantes representan un 68.75% y en funciones administrativas un 31.25% siendo estos últimos los que

proveen soporte al equipo médico, así como una primera aproximación con los pacientes; finalmente, nótese que en un 81.25% de los entrevistados solamente tienen hasta tres años de antigüedad en una institución de salud, un 18.75% tienen laborando en estas áreas hasta cinco años, resultando que este personal es relativamente joven en cuanto a experiencia laboral en un centro de salud, lo cual no es una desventaja ya que las prácticas y protocolos se van actualizando a medida que se va avanzando en tecnología e investigación de ciertas áreas.

Tabla 3.
Distribución de participantes: género, edad y antigüedad

| Factor | Descripción | Número | Frecuencia |
|------------------------------|-------------------------|---------------|-------------------|
| Género | Femenino | 18 | 56.25 |
| | Masculino | 14 | 43.75 |
| Rango de edad | Entre 20 y 30 años | 9 | 28.12 |
| | Entre 31 y 40 años | 21 | 65.63 |
| | Entre 41 y 50 años | 0 | 0.00 |
| | Mayor de 50 años | 2 | 6.25 |
| Área de trabajo | Emergencia | 11 | 34.36 |
| | Atención Hospitalaria | 2 | 6.25 |
| | Médico | 6 | 18.75 |
| | Médico - Administrativa | 1 | 3.13 |
| | Paramédico | 1 | 3.13 |
| | Administrativo | 10 | 31.25 |
| Antigüedad en la institución | Quirófano | 1 | 3.13 |
| | Hasta 3 años | 26 | 81.25 |
| | Hasta 5 años | 6 | 18.75 |
| | Hasta 10 años o más | 0 | 0.00 |

En la **Tabla 4** se hace una relación entre el factor género de los participantes y los otros factores tales como el área de trabajo y rangos de edad. La **Tabla 5** presenta una relación numérica de las personas según el género con los rangos de edad y el área de trabajo, como una forma de poder establecer alguna incidencia entre las respuestas proporcionadas a la guía de preguntas con el nivel de motivación individual, según el área en el que desarrolla sus actividades.

Tabla 4.

Relación de factores: género con área de trabajo y rangos de edad

| Factor | Descripción | Femenino | Masculino | Total |
|-----------------|-------------------------|-----------------|------------------|--------------|
| Área de trabajo | Emergencia | 8 | 3 | 11 |
| | Atención Hospitalaria | | 2 | 2 |
| | Médico | 3 | 3 | 6 |
| | Médico – Administrativa | 1 | | 1 |
| | Paramédico | | 1 | 1 |
| | Administrativo | 5 | 5 | 10 |
| | Quirófano | 1 | | 1 |
| | Total | 18 | 14 | 32 |
| Rangos de edad | Entre 20 y 30 años | 6 | 1 | 7 |
| | Entre 31 y 40 años | 12 | 12 | 24 |
| | Entre 41 y 50 años | | | 0 |
| | Más de 50 años | | 1 | 1 |
| | Total | 18 | 14 | 32 |

Tabla 5.

Relación de factores: género, con rangos de edad y área de trabajo

| Género | Rango de edad | Área de trabajo | Frecuencia | |
|-----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|-----------|
| Femenino | Entre 20 y 30 años | Emergencia | 4 | |
| | | Médico | 1 | |
| | | Médico - Administrativa | 1 | |
| | Entre 31 y 40 años | Emergencia | 4 | |
| | | Quirófano | 1 | |
| | | Médico | 2 | |
| | | Administrativo | 5 | |
| | | Total | | 18 |
| | Masculino | Entre 20 y 30 años | Emergencia | 1 |
| | | Entre 31 y 40 años | Emergencia | 1 |
| Atención Hospitalaria | | | 2 | |
| Médico | | | 3 | |
| Paramédico | | | 1 | |
| Administrativo | | 5 | | |
| Mayor a 50 años | | Emergencia | 1 | |
| | Total | | 14 | |

Análisis Global

Revisados los datos generales de los participantes, una vez que se conoce su distribución en las áreas de sus funciones, se pasa a analizar las respuestas proporcionadas tomando como factor principal de análisis el área de trabajo, dadas las situaciones que en general se presentan cuando hay una interacción directa con el usuario o paciente, que es lo que genera algún nivel de preocupación, con su consecuente stress y, por ende, su afectación en el desempeño.

La **Tabla 6** permite apreciar que, al menos, el 75% de los participantes, aprovechan toda oportunidad que se les presente, para capacitarse y mejorar su desempeño, dando muestras de su relación directa con la variable de motivación *estimación y logro*. Las respuestas proporcionadas corresponden a la pregunta *Aprovecha oportunidades de capacitación para mejorar su desempeño*, cuya dimensión es la de *superación y éxito*.

Tabla 6.

Aprovecha oportunidades de capacitación para mejorar desempeño

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 7 | 4 | 0 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 2 | 4 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 24 | 8 | 0 | 0 | 32 |

Cuando se preguntó al entrevistado si *comparte con el resto de sus compañeros del área la satisfacción que da el cumplimiento de los objetivos*, dentro de la variable *sentido de pertenencia* y dimensión *trabajo en equipo*, el 81.25% contestó con un SI rotundo (**Tabla 7**) y, dentro de este grupo de respuesta

positiva se encuentra el personal administrativo en primer orden, seguido de los colaboradores de emergencias. Es de resaltar que ésta es una variable que debe ser incentivada a todo nivel, sobre todo a ese 18.75% cuya respuesta fue parcial.

Tabla 7.

Comparte con compañeros del área la satisfacción por el cumplimiento de los objetivos

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 8 | 3 | 0 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 3 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 26 | 6 | 0 | 0 | 32 |

Ante la pregunta de si consideran que sus jefes comparten con sus subordinados los logros alcanzados por el área (ver **Tabla 8**), un 50.00% contestó afirmativamente (16 personas), un 31.25% aseguró que aquello no ocurre siempre o parcialmente (10 personas), un 15.63% dijo que no (cinco personas) y una persona o 3.13% no sabe si eso ocurre. De los 50 que contestaron afirmativamente fueron los administrativos, con un 43.75% seguidos de los médicos con un 25.00%, los profesionales de emergencias con un 12.50% y los paramédicos y quirófano con un 6.25% cada uno.

Estos resultados son importantes para que se tome en cuenta en un posible cambio en la gestión directiva, de manera que se consiga un mayor sentido de pertenencia de los colaboradores, ya que el desempeño de éstos son el fiel reflejo del *estilo de liderazgo* (variable de motivación) y *estilo de dirección* de sus jefes.

Tabla 8.
Comparten los jefes los logros alcanzados por el área

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 2 | 5 | 3 | 1 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 4 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 7 | 3 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 16 | 10 | 5 | 1 | 32 |

En la **Tabla 9** se presenta los resultados a la pregunta *considera que el cargo que ejerce es significativo y estimulante para usted* y está relacionado con la variable de motivación *estimación y logro*. Al respecto, nótese que 21 personas, esto es, el 65.63% contestaron positivamente, 10 de ellos que equivalen a un 31.25% dijeron que ello ocurre de manera parcial y una persona, esto es, un 3.13% dijo que no.

Tabla 9.
El cargo que ejerce se significativo y estimulante

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 4 | 6 | 1 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 4 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 9 | 1 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 21 | 10 | 1 | 0 | 32 |

De todos estos porcentajes, si se analiza de qué áreas de trabajo contestaron mayoritariamente de forma afirmativa, se encuentra que corresponden a nueve colaboradores administrativos (42.86%), cuatro de emergencias y cuatro médicos (con un 19.05% cada uno), siguiéndole los de atención hospitalaria con un 9.52%

(dos personas) y un 4.76% tanto de un paramédico como de un profesional de quirófano.

Cabe resaltar la importancia de tomar en consideración estas respuestas, ya que del sentir del colaborador respecto a su cargo, se obtiene calidad en el desempeño.

En cuanto a la pregunta de si *considera que está capacitado para mayores responsabilidades en su área u otras áreas de trabajo*, relacionada con la variable de motivación *estimación y logro* y la dimensión *superación y éxito*, las respuestas obtenidas son mayormente favorables, de acuerdo a lo que se muestra en la **Tabla 10**.

Tabla 10.

Está capacitado para mayores responsabilidades en su área u otras áreas de trabajo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 8 | 3 | 0 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 7 | 3 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 25 | 7 | 0 | 0 | 32 |

Nótese que un 78.13% de los participantes contestaron positivamente, correspondiendo a ocho personas de emergencias, siete administrativos, seis médicos, dos profesionales de atención hospitalaria, un paramédico y un profesional de quirófano. Respuesta parcial la dieron siete personas con un 21.88%. Entonces, sería interesante orientar los esfuerzos para motivar a esas siete personas para que busquen superar sus propias expectativas, puede ser a través de capacitaciones y/o búsqueda de mejorar su autoestima.

En la variable de motivación *liderazgo*, dimensión *comunicación*, se consultó si de disponía de *canales y medios de comunicación hacia los integrantes del área de trabajo*, a lo que 20 personas (62.50%) contestaron que sí existen canales y medios de comunicación, nueve (28.13%) ofrecieron respuesta parcial, dos (6.25%) dijeron que no y una persona (3.13%) no sabe al respecto (**Tabla 11**).

Se considera necesario que se tomen las medidas pertinentes para establecer canales de comunicación fluida y pertinente, con el fin de acrecentar ese sentido de pertenencia hacia la institución, de lo contrario, se establecerá una pérdida del enlace interno y se podría resquebrajar el trabajo en equipo.

Tabla 11.

Disposición de canales y medios de comunicación adecuados hacia los integrantes de su área de trabajo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|---------------------|-----------|----------------|--------------|
| Emergencia | 4 | 6 | 0 | 1 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 4 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 8 | 2 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 20 | 9 | 2 | 1 | 32 |

Un componente importante en la relación interpersonal y el desempeño laboral es el apoyo que se recibe de compañeros y jefes ante alguna situación o dificultad que se pudiera presentar en la jornada de trabajo. Por ello, se consultó si *había recibido apoyo de parte de los superiores ante alguna dificultad en el área de trabajo*, que corresponde a la variable *liderazgo*, dimensión *solución de conflictos*. Las respuestas se presentan en la **Tabla 12**.

Tabla 12.

Ha recibido apoyo de parte de los superiores ante alguna dificultad en el área de trabajo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 3 | 8 | 0 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 7 | 2 | 1 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 16 | 15 | 1 | 0 | 32 |

Las respuestas recibidas dan cuenta de que en un 50.00% los participantes contestaron afirmativamente, mientras que otros 15, es decir, un 46.88% ofrecieron una respuesta parcial y una persona, que pertenece al área administrativa, dijo que no (3.13%). ello significa que no se estaría desarrollando acciones de acompañamiento, apoyo, asesoramiento y, más que nada, desarrollo de confianza en las actividades de los colaboradores; factor importante que incide en el desempeño laboral.

En cuanto a la variable *contexto*, dimensión *condiciones de trabajo* se preguntó sobre si se ha *recibido información sobre seguridad ocupacional y riesgos del trabajo*, a lo que solamente 11 personas, esto es un 34.38% aseguran haberla recibido, mientras que nueve o un 28.13% ofrecen una respuesta parcial pero, y es lo más delicado de esta situación, 12 colaboradores de los 32 (27.50%) aseguran que no han recibido información sobre ese tema (**Tabla 13**).

Tabla 13.

Recibida información sobre seguridad ocupacional y riesgos del trabajo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|-----------|----------|-----------|
| Emergencia | 2 | 4 | 5 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Médico | 1 | 3 | 2 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 6 | 1 | 3 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 11 | 9 | 12 | 0 | 32 |

En cuanto a la *evaluación de desempeño y reconocimiento de su trabajo*, considerado como variable de motivación *estimación y logro*, dimensión *reconocimiento*, las respuestas también son preocupantes (**Tabla 14**).

Tabla 14.

| Ha sido evaluado en su desempeño y/o recibido algún tipo de elogio por su trabajo | | | | | |
|---|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
| Emergencia | 2 | 3 | 6 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 5 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 6 | 1 | 2 | 1 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 18 | 4 | 9 | 1 | 32 |

Fueron 18 personas que consideran que sí han sido evaluados en su desempeño y/o han recibido elogios por su trabajo, representando un 56.25% del total; sin embargo, una respuesta parcial fue de cuatro personas o 12.50%, respuesta negativa de nueve colaboradores, o un 28.13% y una persona que dijo no saber al respecto, que equivale al 3.13%.

Si los colaboradores no son evaluados, no reciben retroalimentación de sus esfuerzos y elogios por sus resultados, de a poco irán perdiendo su motivación y solamente se dedicarán a hacer su trabajo y dejar de superar de expectativas porque pueden considerar que, para otros, su trabajo no es importante.

La **Tabla 15** presenta los resultados sobre la *participación en la toma de decisiones del área, eventual o permanente*, correspondiendo ello a la variable *responsabilidad* y la dimensión *participación*. A este respecto se resalta que en un 53.13% (17 personas) se obtuvo respuesta positiva, mientras que un 37.50% (12 personas) ofreció respuesta parcial y un 9.38% (tres personas) contestó que no sabe al respecto.

Tabla 15.

Participa en la toma de decisiones del área, sea de manera eventual o permanente

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 3 | 5 | 0 | 3 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 5 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 6 | 4 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 17 | 12 | 0 | 3 | 32 |

Es importante destacar que, para que se pueda desarrollar un sentido de pertenencia y espíritu de equipo, todos los integrantes deben estar al tanto de las decisiones y, si es posible, buscar su participación y opinión con el fin de que desarrollen compromiso hacia su trabajo y su institución.

Como refuerzo a la pregunta anterior y relacionada justamente con la variable motivacional *sentido de pertenencia*, dimensión *relaciones interpersonales*, se consultó a los participantes si *percibe armonía en las relaciones interpersonales de su área*, a lo que un 59.38%, es decir, 19 respuestas fueron afirmativas, un 37.50% (12 personas) con respuesta parcial y una persona o 3.13% contestó que no sabe sobre ello (**Tabla 16**).

Tabla 16.

Percibe armonía en las relaciones interpersonales de su área

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 3 | 7 | 0 | 1 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 8 | 2 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 19 | 12 | 0 | 1 | 32 |

Se destaca la necesidad de buscar formas de mejorar el ambiente de trabajo, en lo que a compartir, opinar, participar se refiere, ya que esos son algunos

factores que inciden en el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas como base para un trabajo en equipo.

Tabla 17.

Realizan reuniones periódicas en su área o con otras áreas de trabajo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 1 | 4 | 6 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 5 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 7 | 3 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 15 | 10 | 7 | 0 | 32 |

Una forma adecuada para mejorar el ambiente de trabajo son las *reuniones periódicas dentro del área o con otras áreas de trabajo*, ello relacionado con la variable motivacional *liderazgo* y su dimensión *comunicación*. La **Tabla 17** presenta las respuestas a esta interrogante.

Los resultados son como sigue: respuesta afirmativa con un 46.88% (15 personas), parcial con un 31.25% (10 personas), respuesta negativa en un 21.88% (siete colaboradores). Esto da cuenta de que, si bien se realizan algunas reuniones de trabajo internas o compartidas, no todos son convocados además de que ello coincide con el hecho de que en algunas ocasiones no se los toma en consideración para la toma de decisiones.

La **Tabla 18** presenta resultados de la consulta *recibe regularmente información sobre políticas, procesos y procedimientos relacionados con su área de trabajo*, correspondiente a la variable *contexto* y a la dimensión *condiciones de trabajo*. Al respecto cabe anotar que las respuestas positivas, en un 43.75% corresponden a 14 personas; respuesta parcial en un 28.13% son de nueve personas, respuesta negativa con un 21.88% corresponde a siete colaboradores y,

finalmente, dos personas que respondieron no saber sobre este asunto, equivalen al 6.25%.

En este ámbito, las respuestas son casi similares cuando se les consultó sobre si recibieron información de seguridad ocupacional y riesgos del trabajo; es decir, se podría estar dejando de lado lo relacionado con el quehacer de la institución; es posible que no se hayan actualizado los documentos o que se hayan realizado entregas parciales, sin embargo, es importante desarrollar todo un esfuerzo de comunicación y puesta en conocimiento de esta documentación que no solamente sirve para guiar al colaborador en su gestión, sino también ayuda a identificar la importancia de las tareas desde cada cargo y su relación y efecto en los resultados de los otros cargos, como una cadena armónica de trabajo.

Tabla 18.

Recibe regularmente información sobre políticas, procesos y procedimientos relacionados con su área de trabajo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 3 | 4 | 4 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 3 | 0 | 1 | 2 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 6 | 3 | 1 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Total | 14 | 9 | 7 | 2 | 32 |

En concordancia con la respuesta anterior, se consultó si *recibió algún tipo de inducción al ingresar a trabajar en su institución y/o área de trabajo*, elemento motivacional importante para el desarrollo de *sentido de pertenencia* y su dimensión *inducción*. La **Tabla 19** muestra que, un 44.12% (15 personas) contestaron afirmativamente, un 26.47% (nueve colaboradores) dieron respuesta parcial, un 23.53% (ocho participantes) dijo que no recibió tal documentación y un 5.88% (dos personas) no saben al respecto.

Tabla 19.

Recibió algún tipo de inducción al ingresar a trabajar en su institución y/o área de trabajo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 5 | 4 | 2 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Médico | 3 | 2 | 0 | 0 | 5 |
| Médico - Administrativa | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Administrativo | 5 | 2 | 3 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Total | 15 | 9 | 8 | 0 | 32 |

Se mantiene la tendencia a una respuesta positiva cercana a la mitad de los participantes. Debe adoptarse alguna decisión al respecto, ya que podría perderse el sentido de dirección en el quehacer de su función.

En relación con la variable *liderazgo* y su dimensión *comunicación*, se consultó sobre si se *siente permanentemente informado/a de lo que ocurre en su área de trabajo*. Al respecto, es de confirmar que se mantiene un bajo porcentaje en estos aspectos, tal es así que solamente 13 de 32 personas contestaron afirmativamente (40.63%), respuesta parcial la dieron 15 personas (46.88%) y cuatro personas contestaron negativamente (12.50%) (**Tabla 20**).

Tabla 20.

Se siente permanentemente informado/a de lo que ocurre en su área de trabajo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 1 | 8 | 2 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 3 | 1 | 2 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 5 | 5 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 13 | 15 | 4 | 0 | 32 |

La entrega de información, retroalimentación, reforzamiento de buenos comportamientos y reconocimiento de logros, son factores importantes que inciden en la motivación de las personas y, el reflejo de ese nivel de motivación, se confirma en el desempeño laboral.

En la **Tabla 21** se presenta los resultados a la inquietud sobre si siente orgullo por el trabajo que realiza, correspondiente a la variable motivacional *estimación y logro*, dimensión *superación y éxito*. Es de destacar la importancia que reviste el conocer el nivel de confianza en su propio desempeño y la seguridad que tiene un colaborador en sus conocimientos y logros. El apropiarse de su función y sentirse orgulloso de lo que hace es un factor que debe incentivarse y elogiarse. Los resultados han dado una respuesta positiva en un 87.50% (28 personas), un 9.38% de respuesta parcial (tres personas) y un 3.13% (una persona) que seguramente está en el cargo equivocado.

Tabla 21.

Siente orgullo por el trabajo que realiza

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 8 | 2 | 1 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 28 | 3 | 1 | 0 | 32 |

En la variable *liderazgo* y dimensión *estilo de dirección*, se consultó sobre si *siente que existe disposición en su área de trabajo para escuchar las ideas de los profesionales de salud*. El resultado sigue manteniéndose preocupante ya que en un 46.88%, esto es, 15 personas opinaron positivamente, mientras que un 37.50% su respuesta fue parcial y, lo peor es que un 15.63% opinó que no recibe atención en las ideas de otros profesionales de salud (**Tabla 22**). Ello facilita el deterioro del sentido de pertenencia e incide en la monotonía del desempeño ya que no hay esfuerzo por proponer ideas y/o soluciones a situaciones del área, ya que existiría convencimiento de que no van a ser escuchados.

Tabla 22.

Siente que existe disposición en su área de trabajo para escuchar las ideas de los profesionales de salud

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 2 | 6 | 3 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 3 | 1 | 2 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 8 | 2 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 15 | 12 | 5 | 0 | 32 |

En cuando a la inquietud sobre si *siente que los integrantes de su área de trabajo laboran por un mismo objetivo*, relacionada con la variable *sentido de pertenencia y dimensión trabajo en equipo*, se tuvo un 59.38% de personas (19) que contestaron afirmativamente, un 34.38% correspondiente a 11 personas cuya respuesta fue parcial y un 6.25% que respondieron negativamente (**Tabla 23**).

Definitivamente se mantiene la tendencia a mostrar que se requiere refuerzo en desarrollar sentido de pertenencia, si los colaboradores no se sienten relacionados directamente con su institución y funciones, bajarán su nivel de desempeño.

Tabla 23.

Siente que los integrantes de su área de trabajo laboran por un mismo objetivo

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 6 | 3 | 2 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 4 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 8 | 2 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 19 | 11 | 2 | 0 | 32 |

Otra inquietud fue si *tiene libertad para ofrecer ideas en la solución de un caso específico o conflicto*, variable *responsabilidad*, dimensión *participación*.

Las respuestas positivas se mantienen en una misma tendencia (59.38%), las respuestas parciales resultan en un 25.00% y las respuestas negativas en 15.63%

(**Tabla 24**). es necesario una intervención urgente, dado que se está llegando a inferir en que el nivel motivacional de los colaboradores participantes es realmente bajo lo que va a afectar en un corto plazo a su desempeño.

Tabla 24.

Tiene libertad para ofrecer ideas en la solución de un caso específico o conflicto

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 4 | 4 | 3 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 4 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 9 | 1 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 19 | 8 | 5 | 0 | 32 |

Se consultó también si *estaría dispuesto a extender su jornada laboral, en caso de ser necesario, variable responsabilidad, dimensión participación*, a lo que un 75.00% respondió que sí lo haría, un 9.38% que posiblemente y un 12.50% que no extendería su jornada de trabajo. Si bien la disposición positiva tiene una tendencia alta, debe incentivarse esa necesidad de participación de todos los colaboradores que se requiere en una institución cuando sea necesario, pero, si ellos consideran que no tienen la motivación suficiente para ello, dejarán de contribuir al mejoramiento del servicio y la ejecución de sus tareas de manera proactiva.

Tabla 25.

En caso de ser necesario ¿extiende su jornada laboral?

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 6 | 2 | 2 | 1 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Médico | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 24 | 3 | 4 | 1 | 32 |

Por otro lado, en cuanto a si las *condiciones físicas, ambientales y logísticas* son las adecuadas para el desarrollo de su tarea, relacionada con la variable *contexto* y dimensión *condiciones de trabajo*, se obtuvo un 50.00% en la respuesta positiva, un 43.75% en la parcial y un 6.25% negativa.

Tabla 26.

Las condiciones físicas, ambientales y logísticas ¿son las adecuadas para el desarrollo de su tarea?

| Área de trabajo | Si | Parcialmente | No | No sabe | Total |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Emergencia | 3 | 6 | 2 | 0 | 11 |
| Atención Hospitalaria | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Médico | 2 | 4 | 0 | 0 | 6 |
| Médico - Administrativa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Administrativo | 8 | 2 | 0 | 0 | 10 |
| Paramédico | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Quirófano | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 16 | 14 | 2 | 0 | 32 |

Esto debe llamar la atención de los directivos ya que para poder desarrollar las funciones de manera eficiente, se requiere de recursos y condiciones eficientes como parte del componente desempeño laboral.

A manera de resumen, en la **Tabla 27** se presenta las prioridades (1 = baja; 2 = media; 3 = alta) en el refuerzo de las variables motivacionales y sus dimensiones, para elevar el desempeño laboral.

Con base en estos hallazgos, es necesario diseñar una propuesta de intervención que sirva como base para mejorar el desempeño de los colaboradores, partiendo de reforzar las variables que afectan o inciden en la motivación de cada uno. La propuesta puede ser aplicada en un segmento seleccionado de una institución de salud con el fin de que su experiencia sirva para mejorar el desempeño, de manera extensiva, en otras instituciones similares.

Tabla 27.
Prioridades para refuerzo de las variables motivacionales

| Dimensión | Pregunta | Prioridad |
|---|--|-----------|
| Variable <i>sentido de pertenencia</i> | | |
| Trabajo en equipo | ¿Siente que los integrantes de su área de trabajo laboran por un mismo objetivo? | 3 |
| | ¿Comparte con el resto de sus compañeros del área la satisfacción que da el cumplimiento de los objetivos? | 1 |
| Inducción | ¿Recibió algún tipo de inducción al ingresar a trabajar en su institución y/o área de trabajo? | 3 |
| Relaciones interpersonales | ¿Percibe armonía en las relaciones interpersonales de su área? | 3 |
| Variable <i>estimación y logro</i> | | |
| Reconocimiento | ¿Considera que el cargo que ejerce es significativo y estimulante para Usted? | 2 |
| | ¿Ha sido evaluado en su desempeño y/o recibido algún tipo de elogio por su trabajo? | 3 |
| Superación y éxito | ¿Siente orgullo por el trabajo que realiza? | 1 |
| | ¿Considera que está capacitado para mayores responsabilidades en su área u otras áreas de trabajo? | 1 |
| | ¿Aprovecha oportunidades de capacitación para mejorar su desempeño? | 1 |
| Variable <i>responsabilidad</i> | | |
| Participación | En caso de ser necesario ¿extiende su jornada laboral? | 1 |
| | ¿Participa en la toma de decisiones del área, sea de manera eventual o permanente? | 3 |
| | ¿Tiene libertad para ofrecer ideas en la solución de un caso específico o conflicto? | 3 |
| Variable <i>contexto</i> | | |
| Condiciones de trabajo | Las condiciones físicas, ambientales y logísticas ¿son las adecuadas para el desarrollo de su tarea? | 3 |
| | ¿Ha recibido información sobre seguridad ocupacional y riesgos del trabajo? | 3 |
| | ¿Recibe regularmente información sobre políticas, procesos y procedimientos relacionados con su área de trabajo? | 3 |
| Variable <i>liderazgo</i> | | |
| Solución de conflictos | ¿Ha recibido apoyo de parte de sus superiores, ante alguna dificultad en el área de trabajo? | 3 |
| Estilo de dirección | ¿Siente que existe disposición en su área de trabajo para escuchar las ideas de los profesionales de salud? | 3 |
| | ¿Comparten los jefes los logros alcanzados por el área? | 2 |
| Comunicación | ¿Existe canales y medios de comunicación adecuados hacia los integrantes de su área de trabajo? | 2 |
| | ¿Se siente Usted permanentemente informado de lo que ocurre en su área de trabajo? | 3 |
| | ¿Realizan reuniones periódicas en su área o con otras áreas de trabajo? | 3 |

Análisis de Confiabilidad

Para medir los elementos de una guía de preguntas se utiliza el **coeficiente alfa (α) de Cronbach** (propuesto por Cronbach en 1951) basado en el uso de múltiples indicadores para medir la correlación entre respuestas asignadas, ya que “el coeficiente α es calculado a partir de la varianza de los ítems individuales y de la varianza de la suma de los ítems de cada evaluado (Cascaes da Silva et al., 2015, p. 130).

El coeficiente α fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems, es común emplear el coeficiente Alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (Santos, 2017, p. 6).

Para efectos de estudio se procede a realizar un análisis general del Alfa de Cronbach para los 21 ítems, cuyo resultado se muestra en la **Tabla 28**.

Tabla 28.
Análisis de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .900 | 21 |

Se debe tener en consideración que al analizar las prioridades determinadas para las diferentes variables, de sentido de pertenencia, estimación y logro, responsabilidad, contexto y liderazgo, incluyendo las dimensiones que componen a cada una de estas variables, todas son consideradas de alta prioridad, dejando en

un nivel más bajo la dimensión de superación y éxito (dimensión de la variable estimación y logro), en ningún momento considerado desechable sino que al atender las otras dimensiones/variables se contribuye a mejorar implícitamente el deseo de superación y éxito que se deriva de un trabajo cumplido y alto sentido de pertenencia.

Por tanto, para contribuir al mejor desempeño de los colaboradores, partiendo de su nivel motivacional, partiendo del sentido de pertenencia a través de trabajo en equipo, introducción a las áreas y las relaciones interpersonales; para la estimulación de logro es necesario impulsar el reconocimiento por labores realizadas; en la variable responsabilidad es imperativo la participación en la toma de decisiones y ofrecimiento de ideas; para contexto las condiciones de trabajo deben ser tomadas en cuenta en la propuesta ya que espacios físicos, seguridad ocupacional del trabajo y recibir información sobre políticas y procesos son importantes para tener mejor ambiente laboral y aumentar productividad de trabajo; con liderazgo resalta la necesidad de participación para la solución de conflictos que se basa en que de autoridades superiores ayuden a los trabajadores a resolver problemas de sus áreas de trabajo.

Capítulo IV

Propuesta de Intervención

Para incentivar la motivación del personal que trabaja en el área de salud, tanto los profesionales médicos como los colaboradores que prestan apoyo administrativo, se ha diseñado un plan estratégico que abarca principalmente las variables analizadas y que tienen incidencia directa en la motivación y desempeño laboral, tales como el sentido de pertenencia, estimación y logro, responsabilidad, contexto de trabajo y liderazgo de los superiores.

Antecedentes

De la información recogida a los participantes en el estudio, se obtuvo algunos elementos que sirvieron de base para el diseño de esta propuesta y que, de manera directa e indirecta va a ayudar a mejorar la estancia laboral, desarrollando en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia y participación en los diferentes ámbitos de la gestión, generando una mayor motivación en cada uno de ellos. Algunos de estos elementos principales detectados fueron:

- Socialización de la información relativa a la institución y a su área de trabajo
- Participación en temas del área y en la apertura para presentar sugerencias y en la toma de decisiones
- Refuerzo en sus conocimientos con base en sus experiencias y casos que se tratan en el día a día, complementado con programas de capacitación
- Diseño de un esquema de incentivos, no necesariamente monetarios, que haga sentir al colaborador que es parte del equipo y que su participación es valiosa para los resultados

- Manejo de una comunicación permanente y fluida, que facilite confianza y construya equipos de trabajo efectivos

En todos estos parámetros de trabajo se debe buscar el involucramiento de la dirección técnica o gerencial de cada unidad, la dirección de talento humano y las jefaturas de servicios de cada área. Los tiempos y costos se presentan en el detalle correspondiente a cada estrategia.

Objetivo de la Propuesta

Plantear un conjunto de actividades y estrategias que incluyan capacitación e inducción al personal sobre la organización en la que trabajan, sus procesos y protocolos, que incluyan actividades orientadas a fomentar el trabajo en equipo del personal y la interrelación entre áreas que tiene actividades correlacionadas, que permita, además, aumentar la estimulación laboral mediante variadas formas de reconocimiento.

Justificación

La satisfacción en el servicio de salud se refiere al respeto, empatía, trato que muestran los profesionales a las personas que acuden por un servicio, por lo que se debe de capacitar constantemente a los empleados sobre la atención que se brinda, la resolución de problemas que se presentan.

Beneficio

Dentro de las personas que se van a beneficiar con la propuesta planteada están quienes laboran en el área de salud, por medio de capacitaciones recibidas, talleres, y demás actividades las mismas que fomentarán el mejor desempeño y el trabajo en equipo.

Esto ayudará a enriquecer sus conocimientos, ayudando a ser más eficientes en sus labores y mejor desempeño en interrelaciones entre áreas de trabajo lo cual

generará que los procesos, aunque sean largos, puedan ser más eficientes y reducir tiempos de ejecución.

Con todo esto también se puede aumentar el conocimiento y capacidad resolutive de todo el personal orientado al bien común, que es aumentar la productividad y eficiencia de la institución, que en este caso son los centros del Sistema de Salud.

Estrategias

1. Inducción (re-inducción) general a la organización

Contenidos

- Reforma del sector salud e institucionales
- Misión, Visión y valores institucionales.
- Breve historia del área.
- Reglamento interno de trabajo y seguridad ocupacional.
- Horarios, presentación del empleado al resto del personal y recorrido del área.

Responsables

Jefe de Talento Humano, con la cooperación de las jefaturas del área a la que pertenece el trabajador

Duración

Ocho horas, que bien pueden ser repartidas en cuatro jornadas de dos horas cada una.

Inversión

Sin monto, considerando que esto corresponde al quehacer diario de una institución

2. Inducción (re-inducción) al puesto de trabajo

Contenidos

- Roles, responsabilidades y autoridad asignada sobre puestos específicos del área
- Formas de realizar el trabajo: Normas y compromiso de gestión
- Trámites y procedimientos administrativos

Responsables

Jefaturas del área a la que pertenece el trabajador

Duración

Ocho horas, que bien pueden ser repartidas en cuatro jornadas de dos horas cada una.

Inversión

Sin monto, considerando que esto corresponde al quehacer diario de una institución

3. Capacitación continua orientada al logro de los objetivos

Contenidos

- Identificación de capacitación del personal, según áreas y necesidades
- Socialización del plan de desarrollo institucional
- Generación de alianzas interdepartamentales
- Desarrollo de sentido de intervención participativa
- Evaluación de la aplicación recibida para retroalimentación continua

Responsables

Jefaturas del área a la que pertenece el trabajador, Jefaturas del área de servicios y equipo de apoyo

Duración

Ocho horas, repartidas en cuatro jornadas de dos horas cada una; actividad que debe ser realizada una vez por semestre.

Inversión

Sin monto, corresponde al quehacer diario de una institución

4. Mejoramiento de la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones

Contenidos

- Participación grupal e individual en la programación de los planes de trabajo como en evaluaciones
- Conformación de pequeños grupos que identifiquen los problemas y aporten soluciones creativas a los jefes de servicio y dirección

Responsables

Jefaturas de Talento Humano, Jefaturas de Servicios, Jefaturas de área

Duración

Ocho horas, repartidas en dos jornadas de cuatro horas cada una; actividad que debe ser realizada una vez por mes

Inversión

Sin monto, corresponde al quehacer diario de una institución

5. Optimización de la comunicación interna (horizontal y vertical)

Contenidos

- Patrones de comunicación: formales e informales
- Manejo de la cantidad y calidad de la información: vertical y horizontal
- Reuniones periódicas con todo el personal para lograr una comunicación más participativa
- Intercambio de información en lo concerniente a las políticas del área y compromisos de gestión

Responsables

Jefaturas de Servicios, Jefaturas de área, Equipo de apoyo

Duración

Ocho horas, repartidas en dos jornadas de cuatro horas cada una; actividad que debe ser realizada una vez por mes

Inversión

Sin monto, corresponde al quehacer diario de una institución

6. Desarrollo de programas de salud ocupacional, para mejorar la calidad de vida de los empleados y por ende de sus familias

Contenidos

- Programas educativos de salud mental (entre otros)
- Importancia de la seguridad en el trabajo y el cuidado de la salud ocupacional
- Charlas sobre manejo del ambiente y condiciones óptimas para realizar sus actividades

Responsables

Jefaturas de Servicios, Jefaturas de área, Jefatura Salud Ocupacional

Duración

Ocho horas, repartidas en dos jornadas de cuatro horas cada una; actividad que debe ser realizada al menos dos veces al año

Inversión

Sin monto, considerando que esto corresponde al quehacer diario de una institución

7. Diseño de programas de incentivos

Contenidos

- Reuniones entre miembros del área para interacción fuera de trabajo
- Tipos de incentivos no monetarios a llevar el área de acuerdo a evaluaciones de desempeño
- Elogios por buen trabajo por parte de sus superiores
- Reconocimiento de buen trabajo, por áreas

Responsables

Jefatura de Talento Humano, Jefaturas del Área, Régimen Disciplinario

Duración

Cuatro horas, debe ser realizada al menos dos veces al año

Inversión

Sin monto, considerando que esto corresponde al quehacer diario de una institución

El tiempo que se estipula para toda esta propuesta se debería realizar máximo en un tiempo de un año calendario.

En esta propuesta para poder cumplir la variable de **sentido de pertenencia** del equipo de trabajo debe ser enfocado en la introducción general a la organización y objetivos que se quiere alcanzar como unidad en general como área en específico; debe estar llevado por el jefe de servicio siendo éste el que mejor sentido tiene de los objetivos del área y apoyo de la Unidad de Talento Humano para poder establecer los objetivos como entidad en general; todo esto se

debe de realizar para llevar a los colaboradores a un objetivo en común del área y todos poder hablar el mismo idioma al momento de establecer metas a alcanzar del servicio, con esto todo el personal estará enfocado en los objetivos específicos de cada área y no dispersos en objetivos que cada persona crea que es importante.

Siguiendo con el **desarrollo y generar estimulación de los logros** del personal realizar capacitaciones (con apoyo de video conferencias) para poder generar mejor estimulación y ayuda al conocimiento de todo el personal esto incentivaría al personal y al mismo tiempo crearía un backup de cada actividad a realizase en el área; luego de estas capacitaciones generar evaluaciones sobre la capacitación realizada y según la puntuación que se obtenga generar un estilo de compensación hacia este trabajador que bien podría ser la designación del *empleado del mes* en el área determinada.

Para cumplir con la variable de **responsabilidad** durante las capacitaciones (video conferencias) el Jefe de Servicio dará a conocer a todo el personal sobre decisiones que se deben tener en el área, proporcionando opción de dar opiniones del tema, generar posibles soluciones a los contratiempos del área y ayudar con la toma de decisiones; se pueden generar luego de haber realizado las capacitaciones del área, para cumplir con esto se necesita del personal que labora en el área, jefe de servicio y dispositivos para poder realizar video conferencia.

Generando contexto para el plan de la variable de **contexto** en la reunión generada luego para las capacitaciones se debería analizar si el estado físico, ambiental, y la logística son adecuadas para el área laboral, de esto se podría generar un informe hacia salud ocupacional y riesgo laboral, al mismo tiempo en esta parte se pueda la facilidad de explicar el jefe de servicio al personal sobre

políticas y reglamentaciones nuevas en el área, realizar aclaraciones sobre lo no entendido.

En las mismas reuniones también se puede cumplir con la variable **liderazgo**, se debe generar por cada trabajador las dificultades en el área de trabajo para analizar las posibles soluciones y así poder escuchar las ideas de los profesionales para diseñar propuestas para mejorar canales de comunicación y buscar la manera de tener al personal bien informado, y así mismo se cumple el ítem de tener reuniones consecutivas con el personal; al mismo tiempo se puede compartir todos los logros generados y ganados por el área incluyendo los que son publicados en redes sociales por el área de comunicación del Hospital o unidad en donde trabajan.

Todo este proyecto no es solo para cumplir con las variables que se necesitan según lo indicado para realización de este proyecto de investigación, sino también para poder comprender y hacer entender que no se necesita de incentivos monetarios para poder generar satisfacción en el personal; así mismo generando reuniones consecutivas con el personal y aumentando las capacitaciones que se realiza al personal se pueden generar varias cosas entre esas esta: confianza del personal, ayuda al jefe de servicio con decisiones que tiene que tomar para mejora del área, ayuda al personal a tener mejor interacción con el resto del personal, ayudará también al personal que trabaja en el área a estar más comprometido con los objetivos y disposiciones en el área.

Conclusiones

De acuerdo con las teorías y principios establecidas por expertos en el área motivacional, así como con los elementos obtenidos a través del estudio a lo interno de un centro de salud, bien puede confirmarse que los factores intrínsecos que inciden en la motivación y, por ende, en el comportamiento se conjugan en aspectos tales como el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la comunicación interna, el contexto y las condiciones en el área de trabajo, el reconocimiento que se hace a su labor, el estilo de liderazgo de los jefes y la oportunidad de participar en la generación de ideas para mejorar el trabajo y la intervención en la toma de decisiones; todo ello los hace sentir que son valiosos dentro de la estructura de trabajo.

Dentro de las variables que afectan a la motivación de los colaboradores, se consideró principalmente: sentido de pertenencia, estimación y logro, responsabilidad, contexto y liderazgo, tomando como elementos de base para el diseño de la propuesta de intervención, propósito de este estudio, dando de esta manera respuesta a las interrogantes de investigación planteadas.

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por los participantes en este análisis, se puede confirmar que se cumple la hipótesis en cuanto a que si se aumenta la motivación de las personas, se puede elevar su nivel de desempeño.

Entre otros aspectos obtenidos del levantamiento de información, se denota que hay falta de motivación al tener la predisposición para colaborar y aumentar el orgullo de trabajar en sus áreas ya que no reciben la información sobre el área en la que trabajan, tampoco tiene interrelación con las decisiones y con esto lleva incertidumbre.

Si se aumenta interrelación del personal con los jefes inmediatos o mediatos el personal aumentaría su confianza, lo cual su motivación también aumentaría ya que mediante reuniones con ellos podrían ser ofrecer ideas para mejor toma de decisiones.

Al disminuir los factores intrínsecos que producen la desmotivación por falta de interrelación entre áreas y personal aumentaría el incentivo del personal el cual se vería reflejado en el usuario final.

Según la encuesta realizada el personal necesita inducción sobre las actividades específicas a realizar en sus puestos de trabajo, sobre objetivos específicos del área al cual va a estar asignada, ayuda con la parte legal sobre sus área y siempre es mejor que sea realizada por el jefe del área así también se crea un vínculo de confianza del trabajador, el cual sentirá que puede generar ideas sobre optimización del área.

Aunque el personal se siente que tiene conocimiento suficiente, orgullo para el área que trabaja siente que no tomado en cuenta para las decisiones que se debe de tomar por y para el área y al mismo tiempo de ser parte de esas toma de decisiones o que sean escuchadas sus ideas aumentaría la confianza de dicho personal y se sentirían más empoderados en el área que pertenecen; si se realiza esta interacción de que los jefes escuche sus ideas también puede ser el medio de que el personal del área se entere de la situación actual y real del área en donde trabaja y ayudar más al mejoramiento del área.

Recomendaciones

Es necesario tener siempre presente que se debe realizar una buena inducción del personal hacia el área de trabajo al que sea asignado, mejor aún si esta inducción es realizada por el jefe de dicha área, de esa manera se crearán vínculos entre jefes y trabajadores. Sesiones de trabajo a manera de reinducción también puede ser recomendable, a manera de recordar el propósito del cargo y los beneficios que se generan cuando un trabajo es bien hecho.

También deben realizarse reuniones de trabajo entre los empleadores y empleados en las cuales se den informes por lo menos una vez al mes sobre la situación en la que se encuentra el área, al mismo tiempo con esta información real y a tiempo del área, pueden ayudar a colaborar para poder generar soluciones para optimizar el área en cuestión. Es esta una manera pertinente para generar capacitación y refuerzo, para complementar los conocimientos y experiencias individuales y grupales.

Al mismo tiempo que se tiene estas reuniones para hablar sobre optimización de área también pueden ser para realizar reconocimiento al personal sobre las actividades que han realizado por mes o cada seis meses así se tiene aumento de la confianza y estabilidad emocional laboral del personal.

Se considera importante y necesario que los colaboradores conozcan la relevancia de su nivel de participación en la obtención de los objetivos del área, departamentales e institucionales. Así mismo, qué tan valiosos son los resultados que el empleado logra y qué tanto influye en los resultados del resto de sus compañeros del área o departamento.

Referencias Bibliográficas

- Alarcón, N., Ganga, F., Pedraja, L., & Monteverde, A. (2020). Satisfacción laboral y motivación en profesionales obstetras en un hospital en Chile. *Medwave*, 20(04). <https://doi.org/10.5867/medwave.2020.04.7900>
- Arboleda, G. I., & Cardona, J. L. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Gerencia y Políticas de Salud*, 17(35), 1–27. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.pslid>
- Arrabal, E. M. (2018). *Inteligencia Emocional* (Primera). Editorial Elearning, S.L. https://books.google.com.ec/books?id=bp18DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Arreola, J. A., & Vargas, J. G. (2017). La motivación en los colaboradores de las micro empresas. Caso: CIBERCAFÉ. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 73, 126–145. https://doi.org/10.35485/rcap73_7
- Constitución de la República del Ecuador, Pub. L. No. Registro Oficial 449, 449 Registro Oficial 223 (2008). https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Barona, E. (2004). *Motivación e Incentivos de los Recursos Humanos bajo el régimen del Código del Trabajo, en el Hospital descentralizado Asdrúbal de la Torre del Cantón Cotacachi* [Maestría Programa de Políticas Públicas y Gestión del Desarrollo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Ecuador].

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1460/4/TFLACSO-2004EBT.pdf>

Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez—Perú 2012.

Comuni@cción, 5(1), 22–29.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682014000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Cascaes da Silva, F., Gonçalves, E., Valdivia Arancibia, B. A., Bento, G. G., Silva Castro, T. L. da, Soleman Hernandez, S. S., & da Silva, R. (2015). Estimadores de consistencia interna en las investigaciones en salud: El uso del coeficiente alfa. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 32(1), 129–138.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1726-46342015000100019&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Charaja, Y. M., & Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo—Puno—Perú, 2013. *Comuni@cción*, 5(1), 05–13.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682014000100001&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Chiang, M. M., & San Martín, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena). McGraw-Hill Educación.
- Cubillos, B., Velásquez, F. C., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69–73.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6)
- Díaz, J., Díaz, M. P., & Morales, S. B. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59–78. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.7106>
- Domínguez, J., & Pino, M. R. (2014). Motivación intrínseca y extrínseca: Análisis en adolescentes gallegos. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology.*, 1(1), 349–358.
<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v1.380>
- Dulon, M. (2019, junio). Cuida de tus Empleados, y ellos Cuidarán de tus Clientes: La Mejor Receta para una buena Experiencia Cliente. *La Innovación y la Transformación Digital*.

<http://www.mauriciodulon.com/index.php/2019/06/12/cuida-de-tus-empleados-y-ellos-cuidaran-de-tus-clientes-la-mejor-receta-para-una-buena-experiencia-cliente/>

Febles, M. I. (2016). *La relación entre los niveles de motivación extrínseca e intrínseca de los docentes y la percepción del liderazgo transformativo de los directores de las escuelas públicas del distrito escolar de Ponce, Puerto Rico* [Tesis Doctoral para la obtención del grado de Doctor en Educación, Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico].
<http://ponce.inter.edu/cai/tesis/mifebles/index.pdf>

Fernández, A. M., & Montero, I. (2016). Aportes para la educación de la Inteligencia Emocional desde la Educación Infantil. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 53–66.
<https://doi.org/10.11600/1692715x.1412120415>

Giovannone, P. M. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/22438>

González, D. J. (2019). Una concepción integradora de la motivación humana. *Psicología em Estudo*, 24, 1–10.
<https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.44183>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill Education.

Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación* (Primera edición). McGraw-Hill/Interamericana.

- Huilcapi, M. R., Castro, G. A., & Jácome, G. A. (2017). Motivación: Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311–333. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>
- Kremer, W., & Hammond, y C. (2013, septiembre). *¿Qué tan correcta es la pirámide de Maslow?* BBC News Mundo.
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130902_salud_piramide_maslow_aniversario_gtg
- López, D., Alarcón, P. P., Tovar, E., & Alonso, S. (2016). El Modelo de Gestión del Conocimiento Motivacional: Propuesta de aplicación en el sector bibliotecario. *Revista española de Documentación Científica*, 39(4), 157.
<https://doi.org/10.3989/redc.2016.4.1302>
- López, H., Vélez, M., & Franco, J. A. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare*, 21(2), 1–23. <https://doi.org/10.15359/ree.21-2.5>
- López, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 8(15), 25–36. <https://www.virtualpro.co/biblioteca/motivacion-laboral-y-gestion-de-recursos-humanos-en-la-teoria-de-frederick-herzberg>
- Lozano, D. F., & Barragán, J. N. (2015). La necesidad de apreciar historias dentro de las teorías sobre necesidades humanas (The need to appreciate stories within theories of human needs). *Innovaciones de Negocios*, 12(24), 295–326.
https://www.researchgate.net/publication/315812921_La_necesidad_de_a

preciar_historias_dentro_de_las_teorias_sobre_necesidades_humanas_The
_need_to_appreciate_stories_within_theories_of_human_needs

Manjarrez, N. N., Boza, J. A., & Mendoza, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359–365.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 26, 5–15.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>

Manrique, F. G., Herrera, G. M., & Méndez, Y. R. (2019). Validity and reliability of the FONT-ROJA job satisfaction questionnaire in Colombia. *Hacia la Promoción de la Salud*, 24(2), 46–59.

<https://doi.org/10.17151/hpsal.2019.24.2.5>

Marín, H. S., & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52.

<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

Márquez, M., Azofeifa, C., & Rodríguez, D. (2019). Factores de motivación de logro: El compromiso y entrega en el aprendizaje, la competencia motriz percibida, la ansiedad ante el error y situaciones de estrés en estudiantes de cuarto, quinto y sexto nivel escolar durante la clase de educación física.

Revista Educación, 43(1), 61–73.

<https://doi.org/10.15517/revedu.v43i1.33109>

- Molero, T., Zambrano, M., Cruz, S., Gómez, M., Panunzio, A., Parra, I., & Sánchez, J. (2015). Satisfacción laboral en el personal de laboratorios clínicos de atención pública del estado Zulia, Venezuela. *Saber*, 27(2), 259–268. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-01622015000200007&lng=es&nrm=iso&tIng=es
- Morán, C., & Menezes, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: Su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology.*, 2(1), 31–40. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v2.292>
- Ley Orgánica de Salud, Pub. L. No. Ley 67, 61 (2012). http://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGANICA_DE_SALUD.pdf
- Muñoz, A., & Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: Más allá de la zanahoria y el garrote. *AD-minister*, 24, 143–160. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf>
- Orbegoso, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan & Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Lumen: Educare*, 2(1), 75–93. <https://doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1.p.75-93>
- Padrón, G. A., & Sánchez, M. de. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el crecimiento psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 141–157. <https://doi.org/10.37960/revista.v15i49.10562>

- Paliz, C., Mazacón, M., & Otero, L. (2019). Factores determinantes de la administración y su relación con la satisfacción laboral en la salud pública ecuatoriana. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 2(2), 157–164.
<https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/234>
- Pansera, S. M., Valentini, N. C., Souza, M. S. de, & Berleze, A. (2016). Motivación intrínseca y extrínseca: Diferencias en el sexo y en la edad. *Psicología Escolar e Educacional*, 20(2), 313–320.
<https://doi.org/10.1590/2175-353920150202972>
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177–192.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Peña, J. A., Macías, N. I., Morales, F. L., & Universidad Autónoma de Nuevo León. (2011). *Manual de práctica básica: Motivación y emoción* (Segunda). : El Manual Moderno.
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación* (Segunda).
- Portero, S., & Vaquero, M. (2015). Professional burnout, stress and job satisfaction of nursing staff at a university hospital. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(3), 543–552. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.0284.2586>
- Quezada, M. G., & Torres, T. M. (2017). Representaciones sociales de la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la salud, La Piedad, Michoacán, México. *Revista Salud Bosque*, 7(1), 33–45.
<https://doi.org/10.18270/rsb.v7i1.2093>
- Quimis, R. M. (2017). *Satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital “Dr. Gustavo Domínguez” en la provincia de Santo Domingo de*

los Tsáchilas, desde agosto a noviembre de 2015 [Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Servicios de Salud, Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES)].
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7964/1/PIUAMSS008-2018.pdf>

Rivera, D. A., Hernandez, J. D., Forgiony, J. O., Bonilla, N. J., & Rozo, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista ESPACIOS*, 39(16).

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391617.html>

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2014). *Administración* (Décimo Segunda Edición). Pearson.

Rodríguez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207–220.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>

Salas, R. S., Díaz, L., & Pérez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educación Médica Superior*, 26(4), 604–617.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-21412012000400013&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Sánchez, I., Brea, I. L., De La Cruz, M. C., & Matos, I. (2017). Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Correo Científico Médico*, 21(2), 434–444.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1560-43812017000200009&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Sánchez, M. G., & García, Ma. de L. E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 163. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>

Sanín, J. A., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: El camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95–108. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/2117>

Santos, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla* [Trabajo de fin de Grado, Universidad Autónoma de Puebla]. <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda Una Vida, (2017). http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Soto, M. S. (2018). Estudio de la motivación laboral en el personal del centro de salud la esperanza- 2018. *Revista Médica Hospital Hipólito Unanue*,

11(2), Article 2.

<https://revista.hospitalacna.gob.pe/index.php/revista2018/article/view/60>

Toro, F. (1985). *CMT: Cuestionario de motivación para el trabajo. Cuadernillo de ítems*. Ediciones Gráficas Cincel Ltda.

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta.

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (Décimo quinta edición).
Mc Graw Hill.

Apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta aplicada a colaborador de un centro de salud pública

Datos generales:

Género

Femenino

Masculino

Rangos de edad

Entre 20 y 30 años

Entre 31 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Más de 50 años

Área de trabajo _____

Antigüedad en la institución

Hasta 3 años

Hasta 5 años

Hasta 10 años o más

Elementos de motivación laboral

(1) Si

(2) parcialmente

(3) No

(4) No sabe

| Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| ¿Aprovecha oportunidades de capacitación para mejorar su desempeño? | | | | |
| ¿Comparte con el resto de sus compañeros del área la satisfacción que da el cumplimiento de los objetivos? | | | | |
| ¿Comparten los jefes los logros alcanzados por el área? | | | | |
| ¿Considera que el cargo que ejerce es significativo y estimulante para Usted? | | | | |
| ¿Considera que está capacitado para mayores responsabilidades en su área u otras áreas de trabajo? | | | | |
| ¿Existe canales y medios de comunicación adecuados hacia los integrantes de su área de trabajo? | | | | |
| ¿Ha recibido apoyo de parte de sus superiores, ante alguna dificultad en el área de trabajo? | | | | |
| ¿Ha recibido información sobre seguridad ocupacional y riesgos del trabajo? | | | | |
| ¿Ha sido evaluado en su desempeño y/o recibido algún tipo de elogio por su trabajo? | | | | |
| ¿Participa en la toma de decisiones del área, sea de manera eventual o permanente? | | | | |
| ¿Percibe armonía en las relaciones interpersonales de su área? | | | | |
| ¿Realizan reuniones periódicas en su área o con otras áreas de trabajo? | | | | |
| ¿Recibe regularmente información sobre políticas, procesos y procedimientos relacionados con su área de trabajo? | | | | |
| ¿Recibió algún tipo de inducción al ingresar a trabajar en su institución y/o área de trabajo? | | | | |
| ¿Se siente Usted permanentemente informado de lo que ocurre en su área de trabajo? | | | | |
| ¿Siente orgullo por el trabajo que realiza? | | | | |
| ¿Siente que existe disposición en su área de trabajo para escuchar las ideas de los profesionales de salud? | | | | |
| ¿Siente que los integrantes de su área de trabajo laboran por un mismo objetivo? | | | | |
| ¿Tiene libertad para ofrecer ideas en la solución de un caso específico o conflicto? | | | | |
| En caso de ser necesario ¿extiende su jornada laboral? | | | | |
| Las condiciones físicas, ambientales y logísticas ¿son las adecuadas para el desarrollo de su tarea? | | | | |

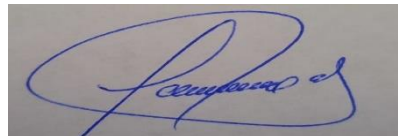
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Christian Velásquez Guerrero** con C.C.: # 0917334112, autor del trabajo de titulación **Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 17 de febrero de 2021



Dr. Christian Miguel Velásquez Guerrero
C.C: 0917334112



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

| | | | |
|---------------------------------------|--|-------------------------------|----|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil | | |
| AUTOR: | Christian Velásquez Guerrero | | |
| REVISOR/A: | Glenda Gutiérrez Candela, Mgs. | | |
| TUTORA: | Adela Zurita Fabre, Ph.D. | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| UNIDAD/FACULTAD | Sistema de Posgrado | | |
| PROGRAMA | Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud | | |
| TÍTULO OBTENIDO: | Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 17 de Febrero 2021 | No. DE PÁGINAS: | 86 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Ciencias Humanas, Salud Pública | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Motivación, Comunicación, Desempeño Laboral, Satisfacción e Interrelación | | |
| RESUMEN: | <p>Con el fin de identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño de los colaboradores de un centro de salud se realizó este estudio, de enfoque cuantitativo, con la participación de un grupo de trabajadores que desarrollan sus funciones en el área de salud, tanto profesionales como operativos o de soporte administrativo y logístico, en relación directa o indirecta con los pacientes y/o sus familiares. Se aplicó un formato de encuesta que fue enviada a través de medios electrónicos, cuyos resultados dan cuenta que el personal de un centro de salud específico tiene predisposición para realizar las tareas de las que se siente sumamente orgulloso pero considera que no tiene la información del estado de su área de trabajo y que si dispusiera de esa información podría colaborar y/o presentar opiniones y sugerencias para la solución de problemas del área de trabajo o para optimización de la misma; además, que los canales de comunicación interna están directamente destinados para recibir directrices e indicaciones a tener en cuenta con respecto a su trabajo más no para obtener la información necesaria. Todo esto se puede solucionar con reuniones donde el personal tenga la opción de poder decir sus opiniones sobre asuntos clave y para toma de decisiones. Con base en los hallazgos, se pudo diseñar una propuesta que incluye las estrategias básicas, necesarias para mejorar el nivel de motivación de los colaboradores de un centro de salud pública, pudiendo sus resultados ser conocidos y aplicados a otros centros de atención similar.</p> | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR: | Teléfono: 593-983575930 | E-mail: cricri_ve@hotmail.com | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: | Nombre: María de los Ángeles Núñez Lapo | | |
| | Teléfono: +593-9-3804600 / 0999617854 | | |
| | E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec | | |

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

| | |
|---|--|
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | |