

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
ESCUELA DE POST-GRADO
MAESTRIA DE GERENCIA EN SALUD**

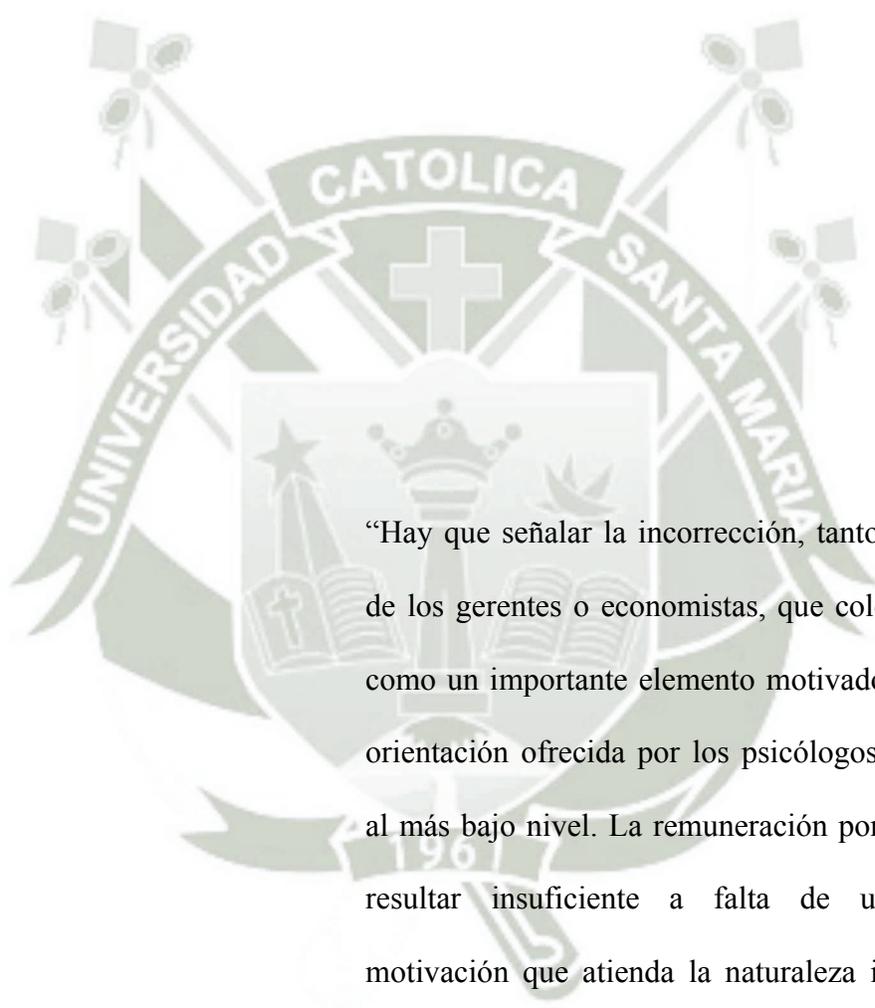


**“RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HOSPITAL
REGIONAL HONORIO DELGADO AREQUIPA - 2013”**

**Tesis presentada por la Bachiller:
Paola Erika MEDINA MOLINA.
Para optar el Grado Académico de:
MAGÍSTER DE GERENCIA EN SALUD**

AREQUIPA - PERU

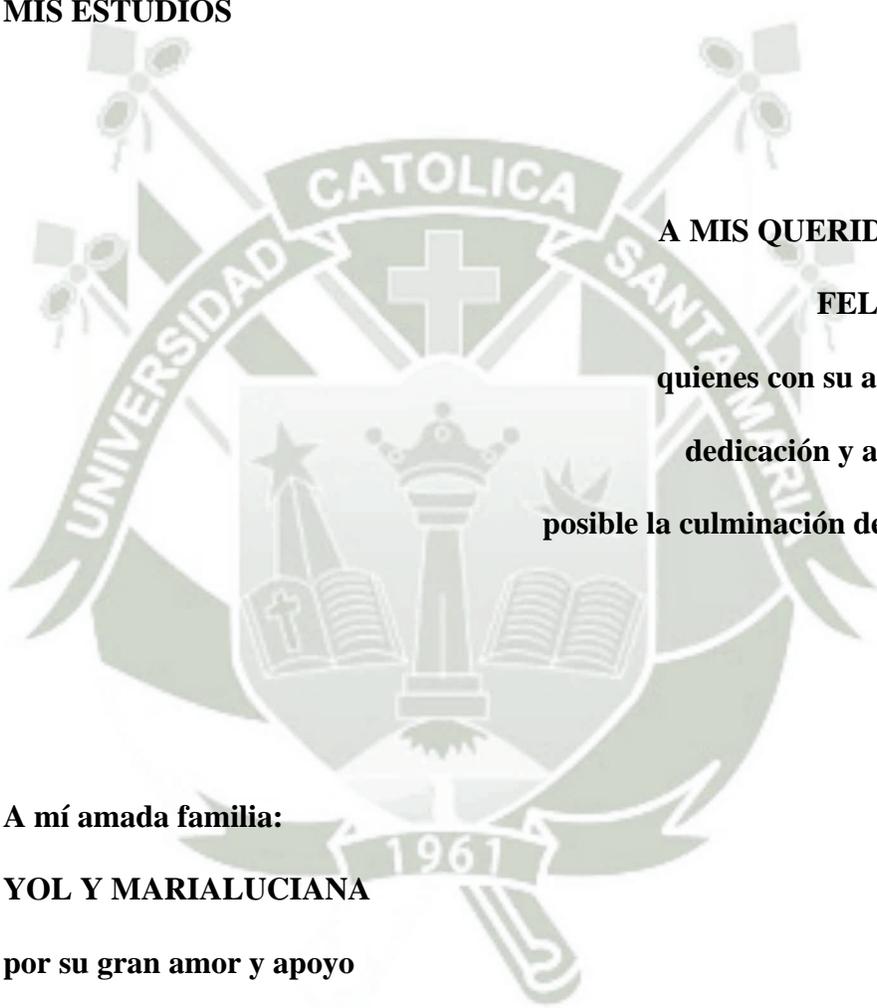
2014



“Hay que señalar la incorrección, tanto de la postura de los gerentes o economistas, que colocan al dinero como un importante elemento motivador, como de la orientación ofrecida por los psicólogos que lo sitúan al más bajo nivel. La remuneración por sí sola puede resultar insuficiente a falta de una verdadera motivación que atienda la naturaleza integral, y por tanto compleja, del individuo y sus múltiples necesidades”

Agustí Casas Romero

**A DIOS NUESTRO SEÑOR
POR HABER SIDO MI
GUIA Y FUERZA DURANTE
MIS ESTUDIOS**



**A MIS QUERIDOS PADRES
FELIZ Y NELVA
quienes con su amor, esfuerzo
dedicación y apoyo hicieron
posible la culminación de mi maestría.**

**A mí amada familia:
YOL Y MARIALUCIANA
por su gran amor y apoyo
a lo largo de mis estudios**

INDICE

	Pag.
RESUMEN	5
SUMARY	6
INTRODUCCION	7
CAPITULO I RESULTADOS	11
1.- CARACTERISTICAS DEL PERSONAL DE ENFERMERIA EN EL SERVICIO DE CIRUGIA	12
2.- MOTIVACION EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA DEL SERVICIO DE CIRUGIA	18
3.- DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA DEL SERVICIO DE CIRUGIA	32
4.-RELACION ENTRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERIA EN EL SERVICIO DE CIRUGIA	65
5.-DISCUSIÓN Y COMENTARIOS.....	68
CONCLUSIONES.....	76
SUGERENCIAS.....	78
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN I.....	80
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN II.....	87
ANEXO I Proyecto de tesis.....	100
ANEXO II puntajes obtenidos por los participantes.....	162
ANEXO III matriz de sistematización.....	164

RESUMEN

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. El presente trabajo de investigación tuvo por finalidad dar a conocer la relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral del personal de enfermería en el Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa – Perú en el 2013; con tal motivo se elaboró un diseño relacional para determinar la motivación de este personal, precisar su desempeño laboral y establecer la existencia de una correlación entre la motivación y el desempeño laboral de los participantes. Para la variable estímulo Motivación se hizo uso de la Técnica del Cuestionario con un instrumento estructurado, elaborado, voluntario, anónimo, y auto desarrollado; y para la variable Desempeño Laboral la aplicación de una Lista de Cotejo a través de una observación documental para la recolección de información. La mayoría de esta población encuentran Niveles de poca motivación, el desempeño laboral se hallan en el nivel valorativo Promedio y el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables fue 0.8. Se concluye que características de la Motivación como Salario, Prestaciones, Seguridad, Ambiente Laboral y Aspiraciones Personales no son motivadores en este centro laboral en la mayoría de la población estudiada; el desempeño laboral en general se caracteriza porque se halla en un nivel medio y que existe una buena correlación entre motivación y desempeño laboral en nuestro estudio probándose que la Motivación en el personal de Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado tiene una relación directa con el Desempeño Laboral en el 2013. Se recomienda realizar estudios de asociación que orienten a las probables causas de la escasa motivación.

Palabras clave: Motivación, Desempeño Laboral, Correlación

SUMMARY

Motivation is important for any area, if it applies in the workplace can be that motivated employees, strive to perform better in their work. This research work was intended to know the relationship between motivation and job performance of the nursing staff in the service of surgery of the Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - Peru in 2013; for this reason a relational design was developed to determine the motivation of the staff, specify your job performance and establish the existence of a correlation between motivation and job performance of the participants. For the variable stimulation motivation made use of the technique of the questionnaire with a structured instrument developed, voluntary, anonymous, and self registered; and for the variable job performance a checklist application through a documentary observation for the collection of information. Most important results reveal that the majority of this population are low motivation, job performance levels are on the average valuation level and the correlation coefficient Pearson, was 0.8. concludes that motivation as salary, performance characteristics, Safety, working environment and personal aspirations are not motivators in the workplace in most of the studied population, job performance is characterized in general because it is at a medium level and that there is a good correlation between motivation and job performance in our study tested that the motivation in the staff of nursing of the service of surgery of the Hospital Regional Honorio Delgado has a direct relationship with job performance in 2013. It's recommended association studies to guide the probable causes of low motivation.

Key words: motivation, job performance, correlation

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación trata sobre la relación entre Motivación y el Desempeño Laboral que muestra el personal que labora en Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa – Perú en el año 2013. Las razones que motivaron la elección del tema radican en la necesidad de conocer estas dimensiones importantes en el desarrollo organizacional de instituciones como las del estudio en el campo de la salud pública dado que la motivación es la que causa, canaliza y sostiene el comportamiento humano y es de interés primordial para alcanzar metas personales y de la organización, por lo que primero caracterizaremos ambas variables de interés para luego tratar de establecer la influencia de una sobre la otra.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, psicólogo, filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite

canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así mismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Igualmente, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

En este trabajo de investigación usamos la Técnica del Cuestionario para la variable estímulo o independiente “Motivación” y la de Observación documental para la variable respuesta o dependiente “Desempeño laboral” para cumplir con nuestros objetivos de caracterizar la motivación y el desempeño laboral y encontrar una relación con el coeficiente de correlación que es una medida de la correlación (de asociación o interdependencia) entre dos variables, y

con el que pensamos probar nuestra Hipótesis que la Motivación aumenta el Desempeño Laboral.

Los resultados se muestran en primer lugar describiendo las variables socio demográficas de la población del estudio, seguidamente caracterizamos a la motivación descomponiéndola en sus indicadores Salario, Prestaciones, Seguridad, Ambiente Laboral y Aspiraciones Personales. Luego presentaremos la distribución de la población operacionalizando el Desempeño Laboral en sus Factores Generales (Conocimientos de Funciones, Espíritu de Superación, Identificación con la Institución, Iniciativa, Responsabilidad Administrativa, Relaciones Interpersonales y Responsabilidad Funcional) y Factores Específicos (Calidad de Trabajo, Cantidad de Trabajo, Coordinación, Empleo del Tiempo y Manejo de Instrumentos) Por último se presentará la correlación entre motivación y Desempeño Laboral, mostrando antes la estadística descriptiva de ambas variables según las características que estas presenten, con medidas de tendencia central y de dispersión, medidas en una escala proporcional, con carácter estadístico cuantitativo continuo.

Las limitaciones de nuestro estudio radican en las propias de estos diseños en los cuales solo se pueden arribar a conclusiones que sugieran causalidad, "La correlación no es igual a causalidad". Sin embargo, para observaciones amplias pero aún significativas, los descubrimientos correlativos pueden proporcionar buena información. Dentro de los alcances, que las conclusiones pueden ser aplicadas a poblaciones como las de la presente investigación. Igualmente, esta investigación correlacional permite a los investigadores reunir mucha más información que los experimentos. Además, en esta investigación los resultados tienden a ser más aplicables a la vida diaria en poblaciones semejantes las de nuestro estudio. Otro beneficio de esta investigación correlacional es que abre el panorama

para futura investigación para otros académicos. Luego de indagar sobre el fenómeno o relación por primera vez, nuestra investigación correlacional proporciona un buen punto de inicio. Nuestros resultados podrían ser usados como línea de base para estudios futuros y complementarios que se sugiere desarrollar. Habiendo establecido la fuerza y dirección de la relación entre Motivación y Desempeño Laboral estudios posteriores puedan reducir la generalidad de los descubrimientos y, si es posible, determinar la causalidad experimentalmente.



CAPITULO I

RESULTADOS



1.- CARACTERÍSTICAS DELAPOBLACIÓN DEL ESTUDIO.

TABLA N° 1

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN GRUPO ETÁREO

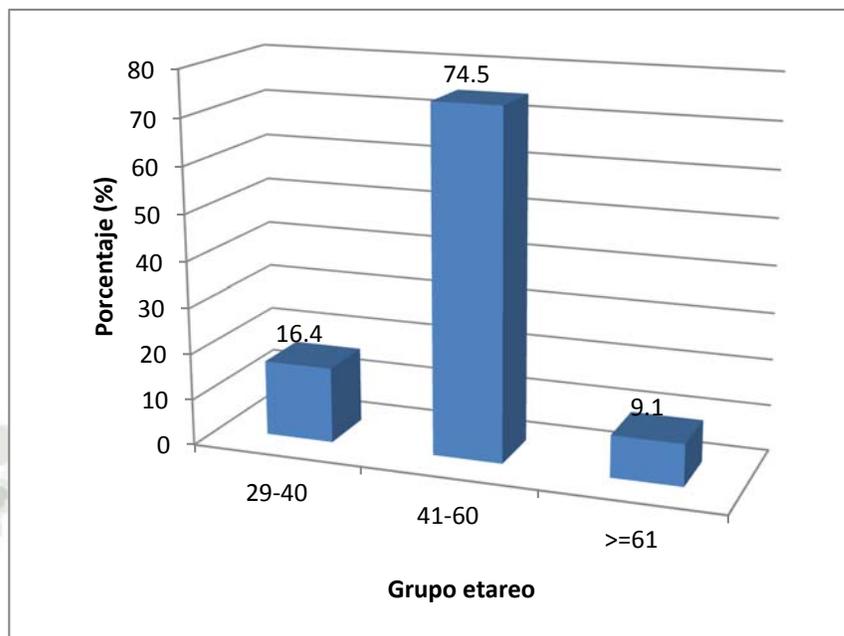
Grupo etareo	N°	%
29-40	9	16,40
41-60	41	74,50
>=61	5	9,10
TOTAL	55	100,00

Fuente: Matriz de elaboración personal

En la tabla N°. 1 se aprecia que el 74,50 % del personal de enfermería tienen entre 41 a 60 años de edad (41/55), y solo el 9.1% del personal de enfermería presentaron 61 a más años. No es muy significativa la presencia de adultos jóvenes como tampoco de adultos mayores.

GRAFICO N° 1

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN GRUPO ETÁREO



FUENTE: Matriz de elaboración personal.

TABLA N° 2

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN SEXO

SEXO	N°	%
Masculino	5	9.10
Femenino	50	90.90
TOTAL	55	100

FUENTE: Matriz de elaboración personal.

En la tabla N° 2 se muestra que el 90.9% del personal de enfermería son del sexo femenino y el 9.1% pertenecen al sexo masculino: se trata entonces de una población mayormente femenina.

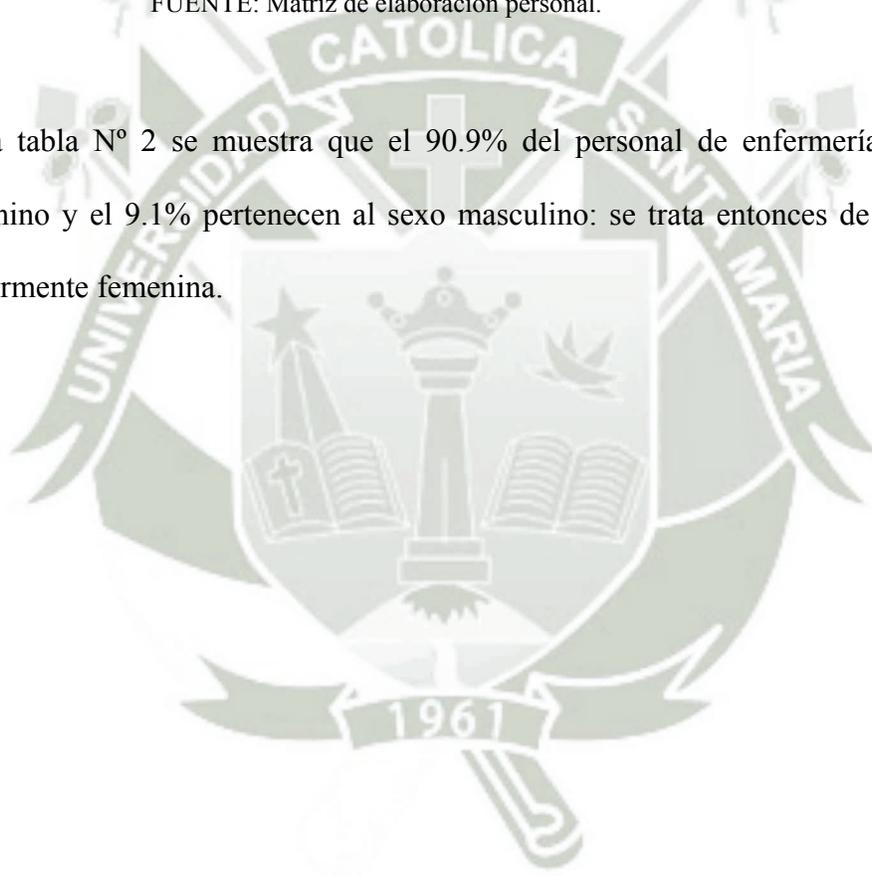
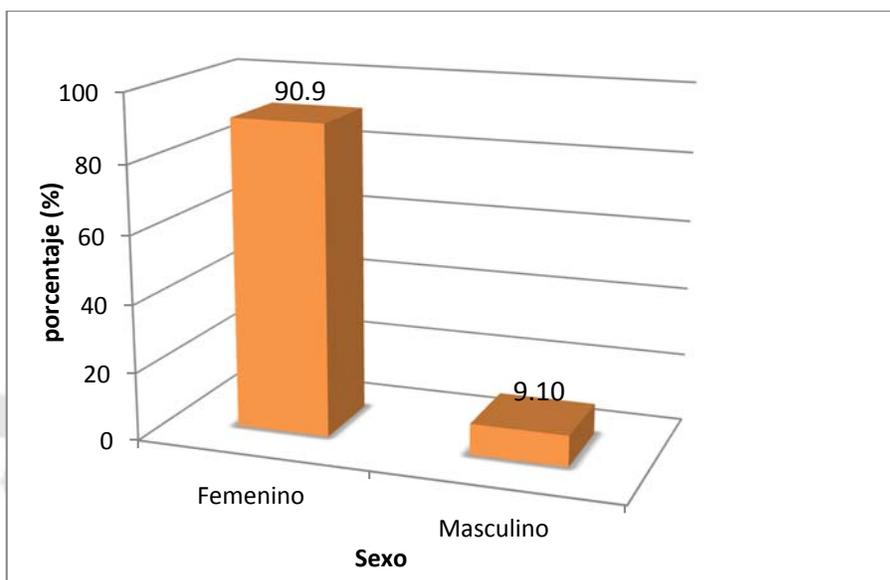


GRAFICO N° 2

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN SEXO



FUENTE: Matriz de elaboración personal.



TABLA N°. 3

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN ESTADO CIVIL

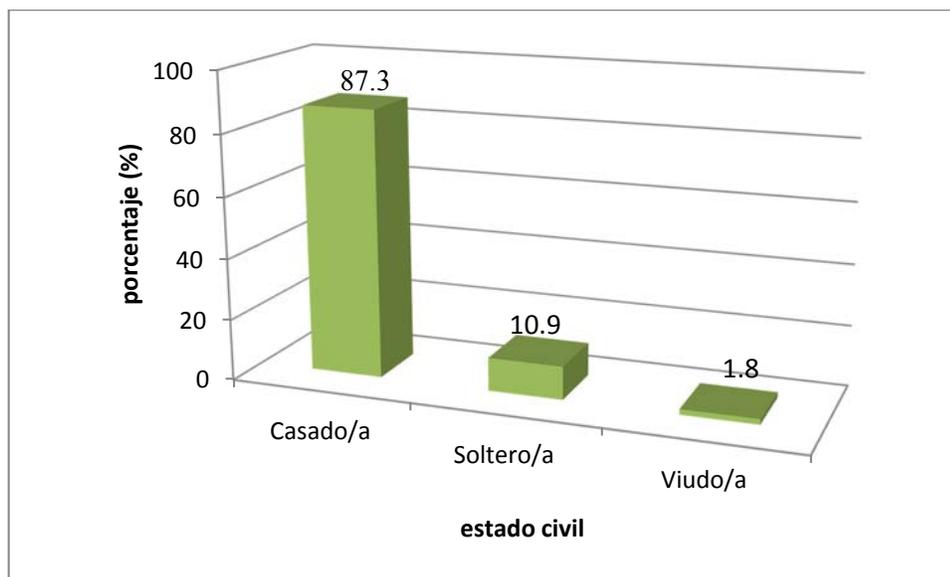
ESTADO CIVIL	N°	%
Casado/a	48	87.3
Soltero/a	6	10.9
Viudo/a	1	1.8
TOTAL	55	100

Fuente: Matriz de elaboración personal.

En la tabla N°. 3 se muestra que el estado civil predominante es el de casados/as (87,3%) mientras que sólo el 10,9 % del personal de enfermería son solteros/as y el 1,8% son viudos/as.

GRAFICO N° 3

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN ESTADO CIVIL



Fuente: Matriz de elaboración personal.



2.- MOTIVACION EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA EN EL SERVICIO DE CIRUGIA:

Para la evaluación del test, se han considerado algunos factores que son representados por preguntas específicas del cuestionario, estos items encabezan las columnas de las tablas que a continuación mostramos, estando las filas representadas por las frecuencias de las diferentes respuestas posibles de los participantes frente al reactivo. Cada tabla pertenece a un sub indicador y son Salario y/o Beneficios Económicos del Trabajo, Prestaciones, Seguridad o Estabilidad Laboral, Ambiente Laboral y Aspiraciones Personales

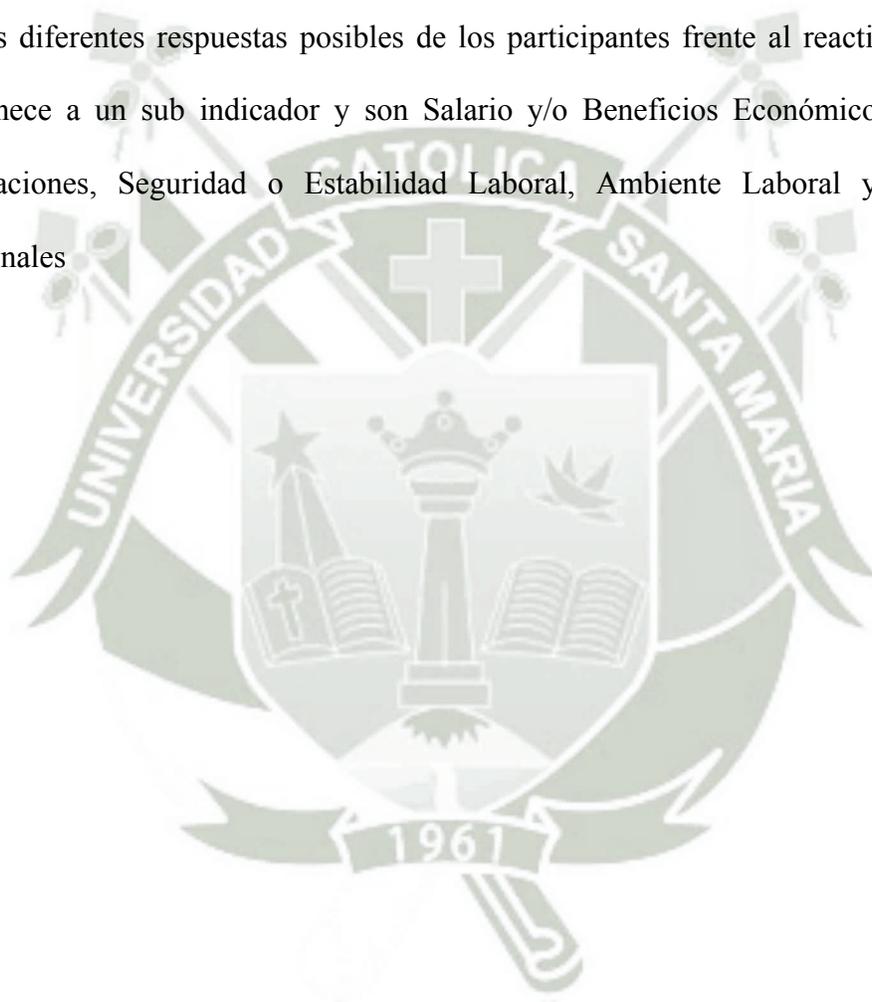


TABLA N°.4
SALARIO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE
CIRUGÍA HRHD 2013

Items Respuesta	1		7		10		19		Promedio	
	N°	%	N°	%	N°	%	N ^a	%	N ^a	%
NO	52	94,5	38	69,1	39	70,9	6	10,9	34	61,82
A VECES	3	5,5	13	23,6	12	21,8	2	3,6	7	12,73
SIEMPRE	0	0	4	7,3	4	7,3	47	85,5	14	25,45
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100,00

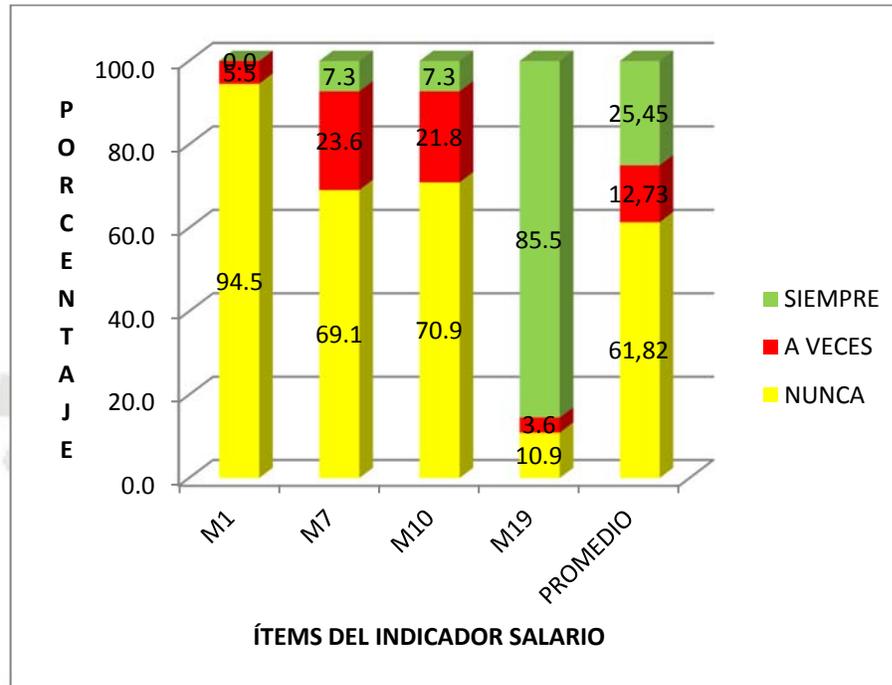
Fuente: Matriz de elaboración personal

- 1.- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas?
- 7.- ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
- 10.-¿Recibo algún incentivo por parte del hospital (comisión, felicitaciones, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
- 19.-¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Destaca en este sub indicador la percepción casi de toda la población que el salario que recibe en su empleo no satisface sus necesidades básicas (94.5%). También destaca que más de las dos terceras partes de ellos sienten que no ganan lo suficiente para mantener a sus dependientes (69.1%) y que no reciben beneficios (70,9%). Por el contrario, la oportunidad de pago es reconocida por la mayoría (85.5%). En el promedio casi las dos terceras partes no se hallan motivados por el salario.

GRÁFICO N° 4

SALARIO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HRHD 2013



Fuente: Matriz de elaboración personal

- 1.- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas?
- 7.- ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
- 10.-¿Recibo algún incentivo por parte del hospital (comisión, felicitaciones, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
- 19.-¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

TABLA N°.5
ASPIRACIONES PERSONALES DEL PERSONAL DE
ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HRHD 2013

Items Respuesta	2		5		6		11		17		Promedio	
	N°	%	N°	%	N°	%	N ^a	%	N°	%	N ^a	%
NO	42	76,36	30	54,55	31	56,36	29	52,73	36	65,45	34	61,09
A VECES	12	21,82	23	41,82	21	38,18	19	34,55	15	27,27	18	32,73
SIEMPRE	1	1,82	2	3,64	3	5,455	7	12,73	4	7,27	3	6,18
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100,00

Fuente: Matriz de elaboración personal

2.- ¿Creo que he elegido bien mi profesión?

5.- ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

6.- ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

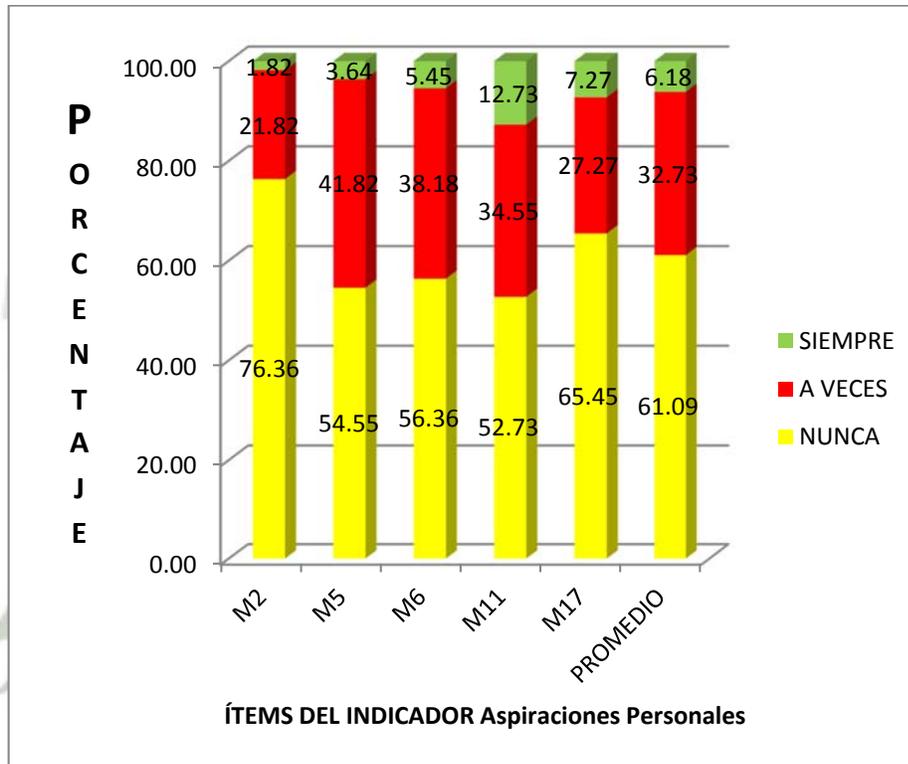
11.- ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

17.- ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Aquí la mayoría cree que no ha elegido bien su profesión (76,36%), desean otro empleo (54,55%) y no sienten el reconocimiento social (36,36%); más de las dos terceras partes (65,45 %) consideran que los trabajos que desempeñan no están de acuerdo con sus capacidades y sólo la mitad (52,73%) que su trabajo actual es interesante. En el promedio casi las dos terceras partes no se hallan motivados de acuerdo a sus aspiraciones personales.

GRÁFICO N° 5

ASPIRACIONES PERSONALES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HRHD 2013



Fuente: Matriz de elaboración personal

2.- ¿Creo que he elegido bien mi profesión?

5.- ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

6.- ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

11.- ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

17.- ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

TABLA N°.6
PRESTACIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO
DE CIRUGÍA HRHD 2013

Items Respuestas	3		4		18		Promedio	
	N°	%	N°	%	N°	%	N ^a	%
NO	25	45,45	39	70,91	9	16,36	24	44,24
A VECES	7	12,73	12	21,82	4	7,27	8	13,94
SIEMPRE	23	41,82	4	7,27	42	76,37	23	41,82
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100,00

Fuente: Matriz de elaboración personal

3.- ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

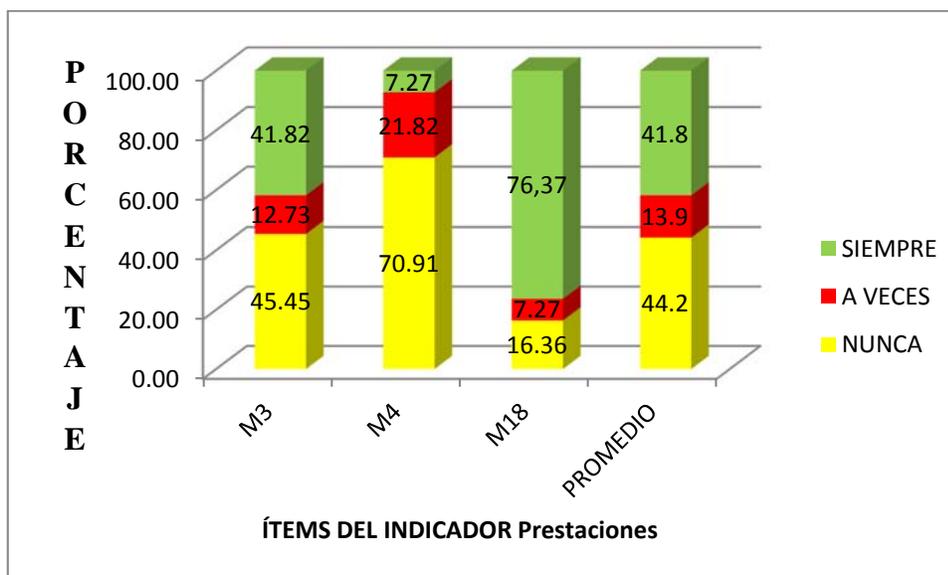
4.- ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

18.- ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a ley?

Las tres cuartas partes de esta población (76.37%) reciben su salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a ley, el 70,91% no cree que su trabajo le da prestaciones sociales adecuadas y en menos de la mitad el trabajo actual le permite tener vacaciones anuales. En el promedio la mayoría está dividida entre los que no se hallan motivados por las prestaciones en su trabajo y los que sí lo están.

GRÁFICO N° 6

PRESTACIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HRHD 2013



Fuente: Matriz de elaboración personal

3.- ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

4.- ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

18.- ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a ley?

TABLA N°.7
SEGURIDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE
CIRUGÍA HRHD 2013

Items Respuestas	8		9		12		Promedio	
	N°	%	N°	%	N°	%	N ^a	%
NO	25	45,45	32	58,18	22	40,00	26	47,88
A VECES	23	41,82	18	32,73	14	25,45	18	33,33
SIEMPRE	7	12,73	5	9,09	19	34,55	11	18,79
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100,00

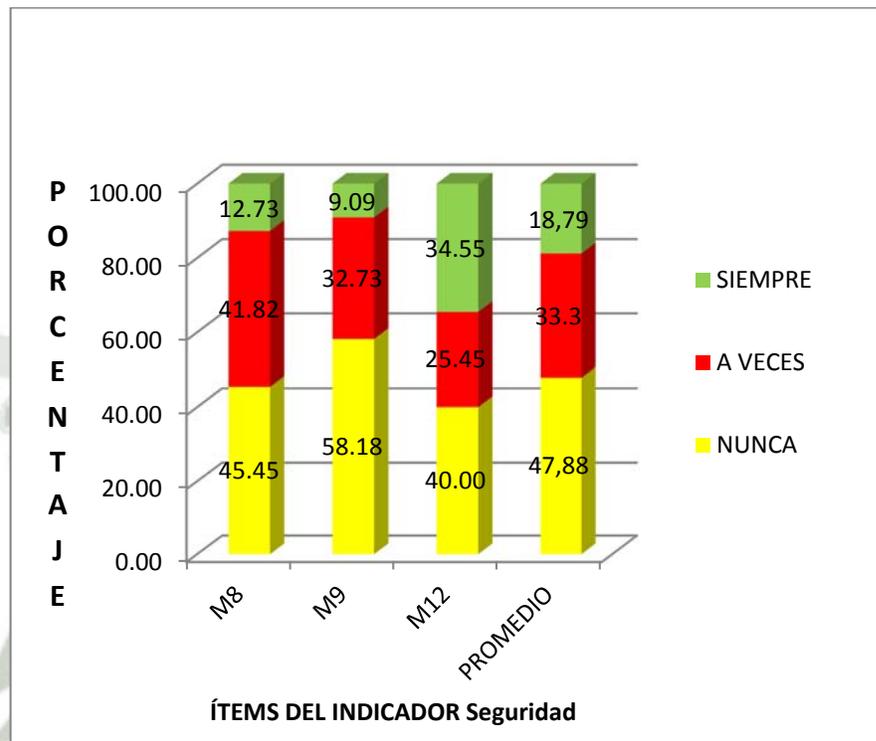
Fuente: Matriz de elaboración personal

- 8.- ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
- 9.- ¿El hospital donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
- 12.- ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Dos de cada tres (58,18%) no sienten que el hospital donde trabajan les proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional. Casi por igual se sienten o nada o poco seguros y estables en su empleo (45,45% y 41,82% respectivamente). Sólo una tercera parte (34,55%) se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo. En el promedio casi la mitad no se hallan motivados por la seguridad en su trabajo mientras que la tercera parte sólo lo está parcialmente.

GRÁFICO N° 7

SEGURIDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HRHD 2013



Fuente: Matriz de elaboración personal

- 8.- ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
- 9.- ¿El hospital donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
- 12.- ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

TABLA N°.8
AMBIENTE LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA
SERVICIO DE CIRUGÍA HRHD 2013

Items Respuestas	13		14		15		16		Promedio	
	N°	%	N°	%	N°	%	N ^a	%	N ^a	%
NO	32	58,18	28	50,91	34	61,82	34	61,82	32	58,18
A VECES	15	27,27	24	43,64	18	32,73	8	14,54	16	29,55
SIEMPRE	8	14,55	3	5,45	3	5,45	13	23,64	7	12,27
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100,00

Fuente: Matriz de elaboración personal

13.- ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

14.- ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

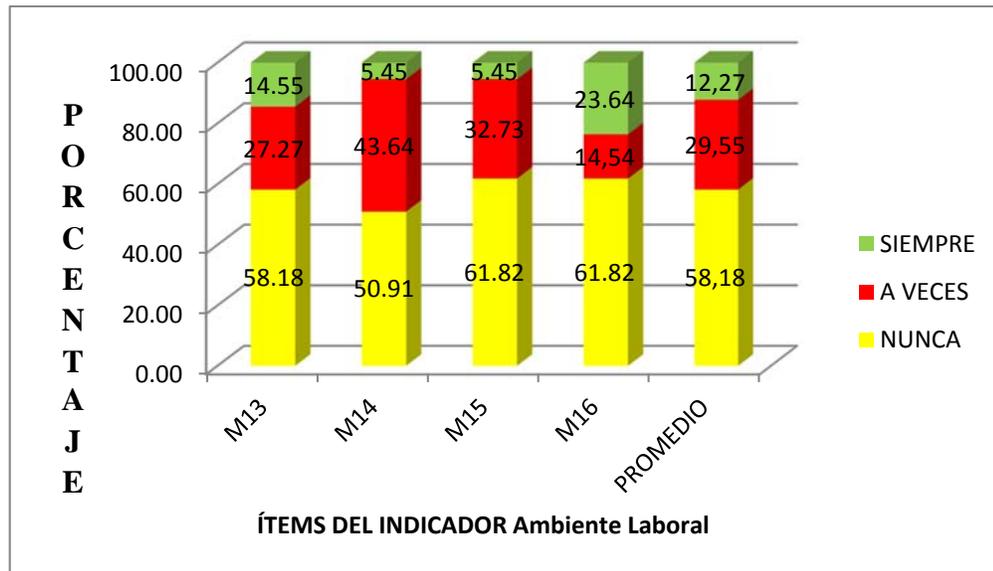
15.- ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motiva a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

16.- ¿Mi trabajo es una fuente que no me genera estrés?

Dos de cada tres reciben un trato justo en su trabajo (58,18%) y las relaciones con sus demás compañeros les motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo (61,82%) así como el trabajo les genera estrés (61,82%). La mitad de la población no cree que con su jefe tiene buenas relaciones laborales.

GRÁFICO N° 8

AMBIENTE LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HRHD 2013



Fuente: Matriz de elaboración personal

- 13.- ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
- 14.- ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
- 15.- ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motiva a tener un mejor desempeño en mi trabajo?
- 16.- ¿Mi trabajo es una fuente que no me genera estrés?

TABLA N° 9

MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA

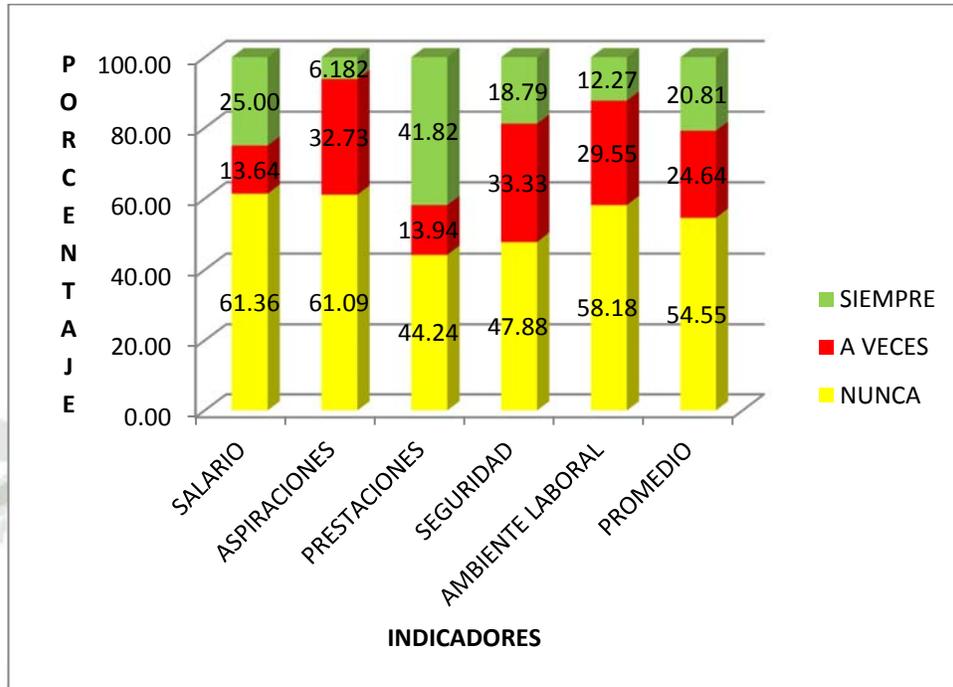
Indicadores Respuesta	SALARIO		ASPIRACIONES PERSONALES		PRESTACIONES		SEGURIDAD		AMBIENTE LABORAL		PROMEDIO	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
NO	34	61,36	34	61,09	24	44,24	26	47,88	32	58,18	30	54,55
A VECES	7	13,64	18	32,73	8	13,94	18	33,33	16	29,09	14	24,64
SIEMPRE	14	25,00	3	6,18	23	41,82	11	18,79	7	12,73	11	20,81
TOTAL	55	100,0	55	100,0	55	100,0	55	99,8	55	100,0	55	100,0

Fuente: Matriz de elaboración personal.

En la variable motivación al explorar los diferentes indicadores las respuestas de la población estudiada revelan que mayormente no hay motivación laboral en el servicio de cirugía de este establecimiento de salud. Los indicadores Salario (61,36%), Aspiraciones Personales (61,09%) y Ambiente Laboral (58,18%) conforman un grupo que tiene en común que en ellos casi las dos terceras partes de los participantes no encuentran ninguna motivación en estos aspectos evaluados. En ese mismo sentido en el indicador Seguridad (47,88) y en el de Prestaciones (44,24%) es casi la mitad de la población la que no siente motivación. Por el contrario, en el otro extremo, en los diferentes indicadores, de la minoría de participantes que se sienten motivados, donde mayor motivación hay es en Prestaciones, un poco menos de la mitad de los estudiados, seguidos por Salario, alrededor de la cuarta parte. En conclusión, son muchos más los no motivados que los que están poco o nada motivados en este servicio de dicha institución. El promedio general revela que más de la mitad de los investigados no muestran motivación en su trabajo, el resto se divide casi por igual entre los que se sienten poco motivados y los que sí lo están.

GRÁFICO N° 9

MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA



Fuente: Matriz de elaboración personal.

3.- DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA EN EL SERVICIO DE CIRUGIA:

A continuación mostraremos las características de la variable desempeño laboral desagregada en sus dos Indicadores: Factores Generales y Factores Específicos del Desempeño Laboral. Cada indicador será presentado descompuesto en sus sub indicadores. En el caso de Factores Generales estos son siete: Conocimientos de funciones, Espíritu de superación, Identificación con la institución, Iniciativa, Responsabilidad administrativa, Relaciones interpersonales y Responsabilidad funcional. En lo que respecta al indicador Factores Específicos caracterizaremos a sus cinco sub indicadores Calidad de trabajo, Cantidad de trabajo, Coordinación, Empleo del tiempo y Manejo de instrumentos.

En el caso tanto de los Indicadores Factores Generales como los Específicos el instrumento tiene una escala de calificación con un puntaje de acuerdo a la alternativa elegida, puntuación que se halla en una escala numérica; debido a que estas son diferentes en cada sub indicador, para homogeneizar las diferentes puntuaciones, se les ha reconvertido a una Escala de Grados Valorativos en orden alfabético, de mayor a menor, por lo tanto ahora estarán representados por las letras A, B, C, D y E, según el puntaje alcanzado, mostrándose así en nuestros resultados, ahora reescalados a una escala ordinal.

La valoración la realizaremos de acuerdo a los *Niveles Valorativos* Superior, Superior al Promedio, Promedio, Inferior al Promedio e Inferior que se corresponden con la escala *Puntuación Obtenida*: 161 - 200 (A), 121 - 160 (B), 81 - 120 (C), 41 - 80 (D) y 0 a 40 (E) respectivamente.

3.1. FACTORES GENERALES.

TABLA N° 10

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

GRADO VALORATIVO	N°	%
SUPERIOR	0	0,0
SUPERIOR AL PROMEDIO	4	7,27
PROMEDIO	36	63,45
INFERIOR AL PROMEDIO	15	27,27
INFERIOR	0	0,0
TOTAL	55	100,0

Fuente: Matriz de elaboración personal.

1.- CONOCIMIENTOS DE FUNCIONES: Grado de aplicación de los conocimientos teórico - prácticos como consecuencia de su preparación académica y experiencia. Aptitud para la toma de decisiones, capacidad de planteamiento, organización y dirección institucional.

SUPERIOR: Muy bien conocimiento teórico – práctico y gran sentido para la toma de decisiones, capacidad de planteamiento, organización y dirección institucional.

SUPERIOR AL PROMEDIO: Buen conocimiento teórico – práctico y sentido para la toma de decisiones como consecuencia de su preparación académica y experiencia.

PROMEDIO: Adecuado conocimiento teórico – práctico y sentido para la toma de decisiones como consecuencia de su preparación académica y experiencia.

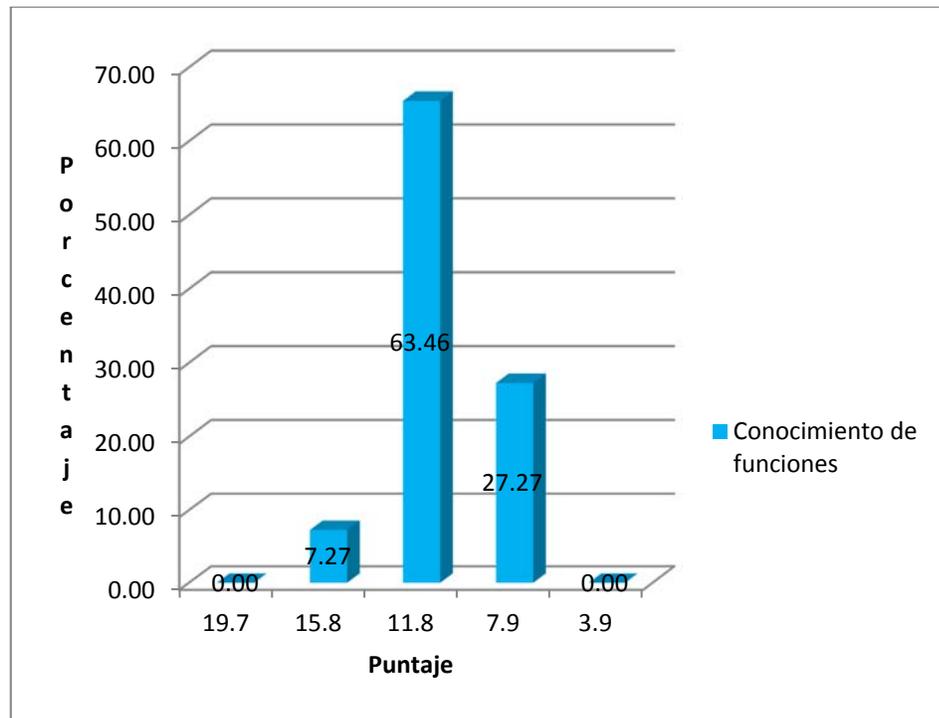
INFERIOR AL PROMEDIO: Poco conocimiento teórico – práctico en la toma de decisiones.

INFERIOR: Mínimo conocimiento y sentido práctico y sentido para la toma de decisiones.

En Conocimientos de funciones casi las dos terceras partes (63.46) han sido calificados con el Grado Valorativo Promedio, por su conocimiento teórico – práctico y sentido para la toma de decisiones como consecuencia de su preparación académica y experiencia, seguido de un 27.27% que calificó Inferior al Promedio debido al poco conocimiento teórico – práctico en la toma de decisiones.. Entre ambos comprenden más del 93% de la población estudiada.

GRAFICO N° 10

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES



Fuente: Matriz de elaboración personal.

1.- CONOCIMIENTOS DE FUNCIONES: Grado de aplicación de los conocimientos teórico - prácticos como consecuencia de su preparación académica y experiencia .Aptitud para la toma de decisiones, capacidad de planteamiento, organización y dirección institucional.

SUPERIOR: Muy bien conocimiento teórico – práctico y gran sentido para la toma de decisiones, capacidad de planteamiento, organización y dirección institucional.

SUPERIOR AL PROMEDIO: Buen conocimiento teórico – práctico y sentido para la toma de decisiones como consecuencia de su preparación académica y experiencia.

PROMEDIO: Adecuado conocimiento teórico – práctico y sentido para la toma de decisiones como consecuencia de su preparación académica y experiencia.

INFERIOR AL PROMEDIO: Poco conocimiento teórico – práctico en la toma de decisiones.

INFERIOR: Mínimo conocimiento y sentido práctico y sentido para la toma de decisiones.

TABLA N° 11

ESPÍRITU DE SUPERACIÓN

GRADO VALORATIVO	N°	%
SUPERIOR	0	0,00
SUPERIOR AL PROMEDIO	12	21,82
PROMEDIO	33	60,00
INFERIOR AL PROMEDIO	9	16,36
INFERIOR	1	1,82
TOTAL	55	100.00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

2.- **ESPIRITU DE SUPERACION:** Interés por ampliar y perfeccionar los conocimientos, capacidad de adaptación – asimilación de nuevos métodos y procedimientos con decisión, constancia para el logro de un mejor rendimiento y realización personal.

SUPERIOR Presenta un notable interés por ampliar sus conocimientos, así como excelente capacidad de adaptación asimilación de nuevos métodos perfeccionando su rendimiento y alcanzando su realización personal.

SUPERIOR AL PROMEDIO Evidencia un significativo interés por ampliar sus conocimientos así como una buena capacidad de adaptación, asimilación de nuevos métodos y procedimientos perfeccionando su rendimiento y alcanzando su realización personal.

PROMEDIO Demuestra adecuado interés por ampliar sus conocimientos así como una buena adaptación y asimismo de nuevos métodos y procedimientos, mejorando en el rendimiento de sus funciones.

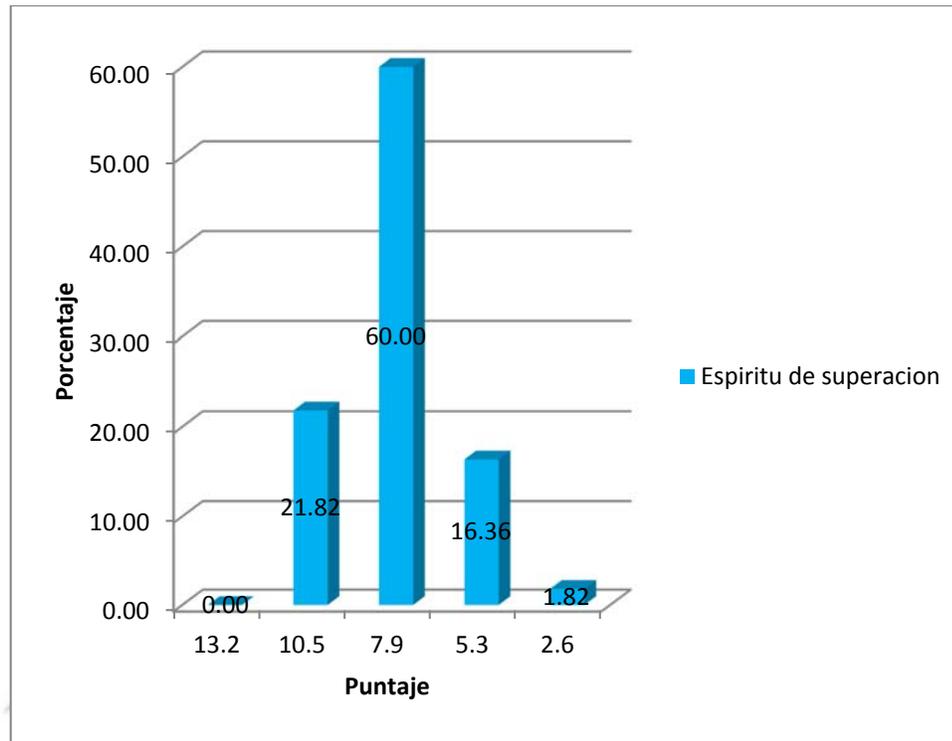
INFERIOR AL PROMEDIO Escaso interés por alcanzar un aprendizaje que le permita mejorar su rendimiento para el cumplimiento de sus funciones.

INFERIOR No manifiesta interés por lograr un aprendizaje que le permita mejorar su rendimiento para el cumplimiento de sus funciones.

Dos de cada tres han calificado como Promedio (60,0%) demostrando adecuado interés por ampliar sus conocimientos así como una buena adaptación y asimismo de nuevos métodos y procedimientos, mejorando en el rendimiento de sus funciones. El resto se reparten entre grado valorativo superior al promedio e inferior al promedio.

GRAFICO N° 11

ESPÍRITU DE SUPERACIÓN



Fuente: Matriz de elaboración personal.

2.- **ESPIRITU DE SUPERACION:** Interés por ampliar y perfeccionar los conocimientos, capacidad de adaptación – asimilación de nuevos métodos y procedimientos con decisión, constancia para el logro de un mejor rendimiento y realización personal.

SUPERIOR Presenta un notable interés por ampliar sus conocimientos, así como excelente capacidad de adaptación asimilación de nuevos métodos perfeccionando su rendimiento y alcanzando su realización personal.

SUPERIOR AL PROMEDIO Evidencia un significativo interés por ampliar sus conocimientos así como una buena capacidad de adaptación, asimilación de nuevos métodos y procedimientos perfeccionando su rendimiento y alcanzando su realización personal.

PROMEDIO Demuestra adecuado interés por ampliar sus conocimientos así como una buena adaptación y asimismo de nuevos métodos y procedimientos, mejorando en el rendimiento de sus funciones.

INFERIOR AL PROMEDIO Escaso interés por alcanzar un aprendizaje que le permita mejorar su rendimiento para el cumplimiento de sus funciones.

INFERIOR No manifiesta interés por lograr un aprendizaje que le permita mejorar su rendimiento para el cumplimiento de sus funciones.

TABLA N° 12

IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

GRADO VALORATIVO	N°	%
SUPERIOR	0	0,00
SUPERIOR AL PROMEDIO	11	20,00
PROMEDIO	38	69,09
INFERIOR AL PROMEDIO	5	9,09
INFERIOR	1	1,82
TOTAL	55	100.00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

3. IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION: Grado de conocimiento de los objetivos normas principios y contribución al buen nombre e imagen de la institución así como la capacidad de compromiso y vocación de servicio

SUPERIOR Muy significativo conocimiento de los objetivos, normas y principios, comprometiéndose y contribuyendo al buen nombre e imagen de la institución, así como excelente vocación de servicio.

SUPERIOR AL PROMEDIO Significativo grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así como buena vocación de servicio y compromiso.

PROMEDIO Adecuado grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así mismo en su vocación de servicio y compromiso con la institución.

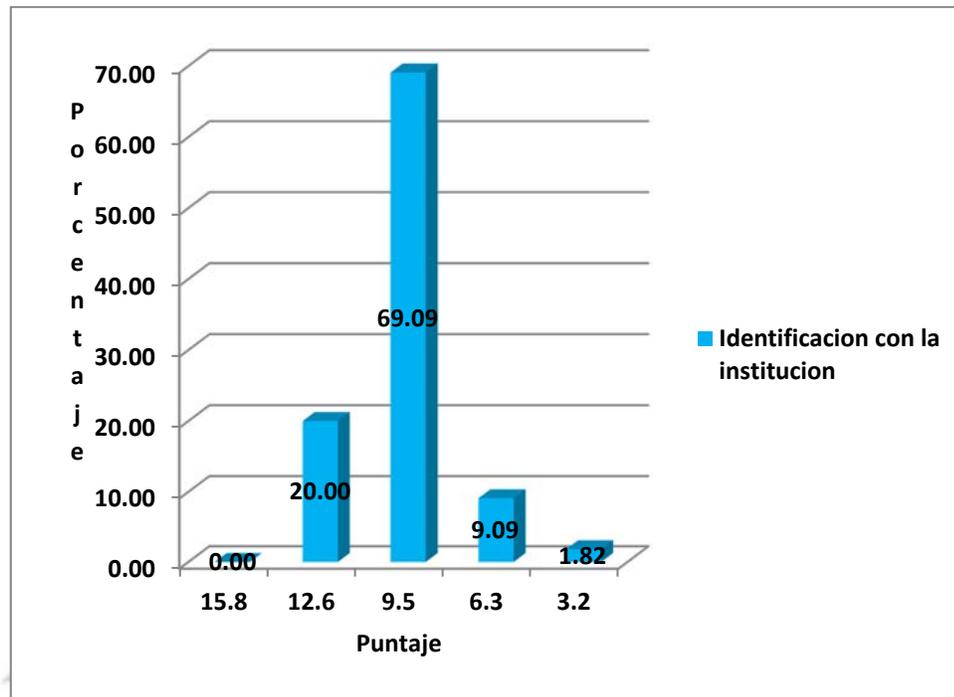
INFERIOR AL PROMEDIO Escaso conocimiento de los objetivos de la institución y poca vocación de servicio.

INFERIOR Desconoce los objetivos, normas y principios de la institución y presenta muy poca vocación de servicio.

Siete de cada diez (69.09) son evaluados dentro del grado valorativo Promedio al mostrar adecuado grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así mismo en su vocación de servicio y compromiso con la institución, habiendo un 20,0 % que con un significativo grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así como buena vocación de servicio y compromiso.

GRAFICO N° 12

IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN



Fuente: Matriz de elaboración personal.

3. IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION: Grado de conocimiento de los objetivos normas principios y contribución al buen nombre e imagen de la institución así como la capacidad de compromiso y vocación de servicio

SUPERIOR Muy significativo conocimiento de los objetivos, normas y principios, comprometiéndose y contribuyendo al buen nombre e imagen de la institución, así como excelente vocación de servicio.

SUPERIOR AL PROMEDIO Significativo grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así como buena vocación de servicio y compromiso.

PROMEDIO Adecuado grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así mismo en su vocación de servicio y compromiso con la institución.

INFERIOR AL PROMEDIO Escaso conocimiento de los objetivos de la institución y poca vocación de servicio.

INFERIOR Desconoce los objetivos, normas y principios de la institución y presenta muy poca vocación de servicio.

TABLA N° 13

INICIATIVA DEL PERSONAL

GRADO VALORATIVO	N°	%
SUPERIOR	0	0,0
SUPERIOR AL PROMEDIO	8	14,55
PROMEDIO	28	50,91
INFERIOR AL PROMEDIO	18	32,73
INFERIOR	1	1,82
TOTAL	55	100.00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

4.- INICIATIVA: Capacidad para identificar, prevenir, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas por sí mismo.

SUPERIOR: Excelente capacidad para identificar, prevenir, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas por sí mismo.

SUPERIOR AL PROMEDIO Muestra buena capacidad para identificar, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas.

PROMEDIO Apropiaada capacidad para resolver situaciones diversas.

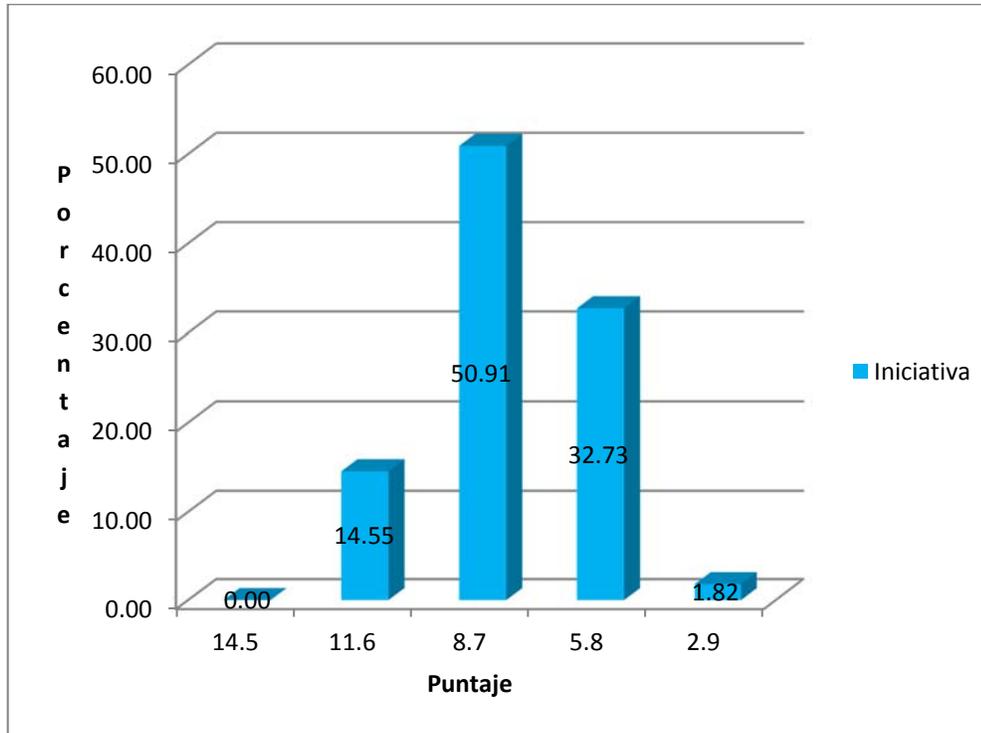
INFERIOR AL PROMEDIO Pocas veces demuestra capacidad para resolver situaciones diversas.

INFERIOR Falta de creatividad para resolver situaciones diversas.

La mitad de la población estudiada (50,91%) muestra apropiada capacidad para resolver situaciones diversas. La tercera parte (32,73%) pocas veces demuestra capacidad para resolver situaciones diversas

GRAFICO N° 13

INICIATIVA DEL PERSONAL



Fuente: Matriz de elaboración personal.

4.- INICIATIVA: Capacidad para identificar, prevenir, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas por sí mismo.

SUPERIOR: Excelente capacidad para identificar, prevenir, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas por sí mismo.

SUPERIOR AL PROMEDIO Muestra buena capacidad para identificar, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas.

PROMEDIO Apropiaada capacidad para resolver situaciones diversas.

INFERIOR AL PROMEDIO Pocas veces demuestra capacidad para resolver situaciones diversas.

INFERIOR Falta de creatividad para resolver situaciones diversas.

TABLA N°. 14

RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

GRADO VALORATIVO	N°	%
SUPERIOR	0	0,0
SUPERIOR AL PROMEDIO	8	14,55
PROMEDIO	44	80,00
INFERIOR AL PROMEDIO	0	0,00
INFERIOR	3	5,45
TOTAL	55	100.00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

5.- RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA: Integridad del servidor, referida al equilibrio de sus deberes y derechos, honradez y justicia en el ejercicio de sus funciones, así como en el cumplimiento de las normas de la institución.

SUPERIOR Notable integridad en equilibrio de sus deberes y derechos, honradez justicia en el ejercicio de sus funciones, así como en el cumplimiento de las normas de la institución.

SUPERIOR AL PROMEDIO Buena integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos en el ejercicio de sus funciones así como honradez y cumplimiento de las normas de la institución.

PROMEDIO En el ejercicio de sus funciones muestra una aceptable integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos y adecuado cumplimiento de las normas de la institución.

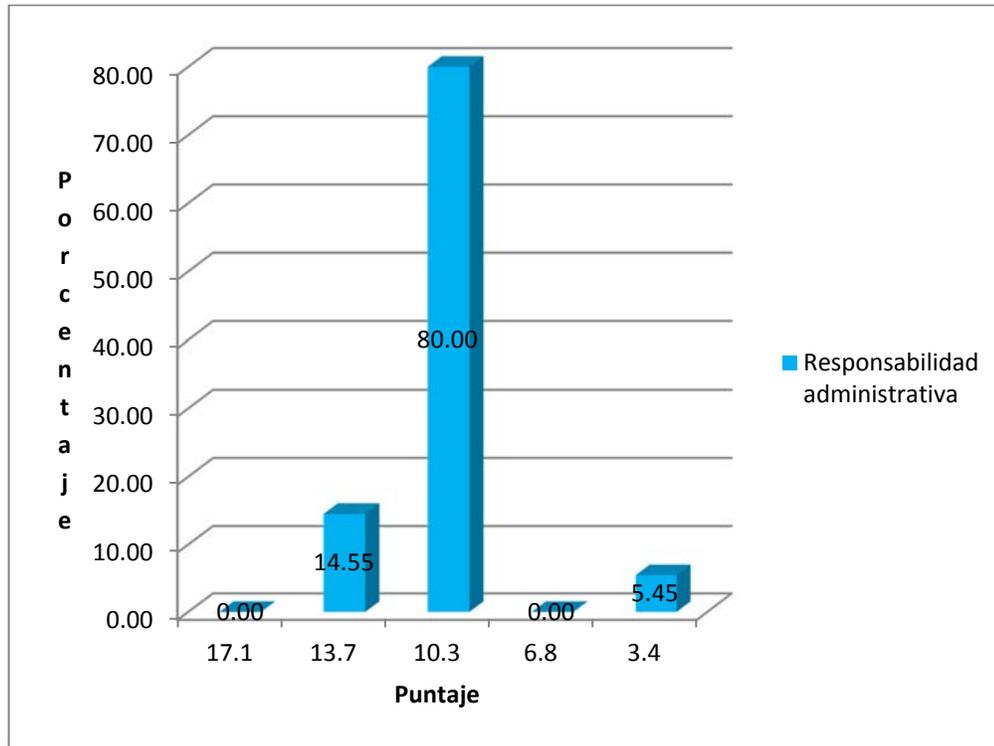
INFERIOR AL PROMEDIO En el ejercicio de sus funciones demuestra poca capacidad de integridad y de cumplimiento de las normas de la institución.

INFERIOR Sus acciones demuestran falta de integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos, incumpliendo las normas de la institución.

Cuatro de cada cinco (80,0%) en el ejercicio de sus funciones muestra una aceptable integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos y adecuado cumplimiento de las normas de la institución.

GRAFICO N° 14

RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA



Fuente: Matriz de elaboración personal.

5.- RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA: Integridad del servidor, referida al equilibrio de sus deberes y derechos, honradez y justicia en el ejercicio de sus funciones, así como en el cumplimiento de las normas de la institución.

SUPERIOR Notable integridad en equilibrio de sus deberes y derechos, honradez y justicia en el ejercicio de sus funciones, así como en el cumplimiento de las normas de la institución.

SUPERIOR AL PROMEDIO Buena integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos en el ejercicio de sus funciones así como honradez y cumplimiento de las normas de la institución.

PROMEDIO En el ejercicio de sus funciones muestra una aceptable integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos y adecuado cumplimiento de las normas de la institución.

INFERIOR AL PROMEDIO En el ejercicio de sus funciones demuestra poca capacidad de integridad y de cumplimiento de las normas de la institución.

INFERIOR Sus acciones demuestran falta de integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos, incumpliendo las normas de la institución.

TABLA N° 15

RELACIONES INTERPERSONALES

GRADO VALORATIVO	N°	%
SUPERIOR	0	0,0
SUPERIOR AL PROMEDIO	5	9,09
PROMEDIO	20	36,36
INFERIOR AL PROMEDIO	26	47,27
INFERIOR	4	7,27
TOTAL	55	100,00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

6.- RELACIONES INTERPERSONALES: Capacidad del servidor para brindar un trato amable, cálido y sincero, unido a su grado de estabilidad emocional, (serenidad, optimismo, constancia de humor, equilibrio y control), así como su disposición a trabajar en equipo.

SUPERIOR Se distingue por su excelente relación amable, cálida y sincera con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.

SUPERIOR AL PROMEDIO Significativa capacidad para brindar un trato amable, cálido y sincero con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.

PROMEDIO Adecuada capacidad del servidor, para brindar un trato amable, cálido y sincero con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.

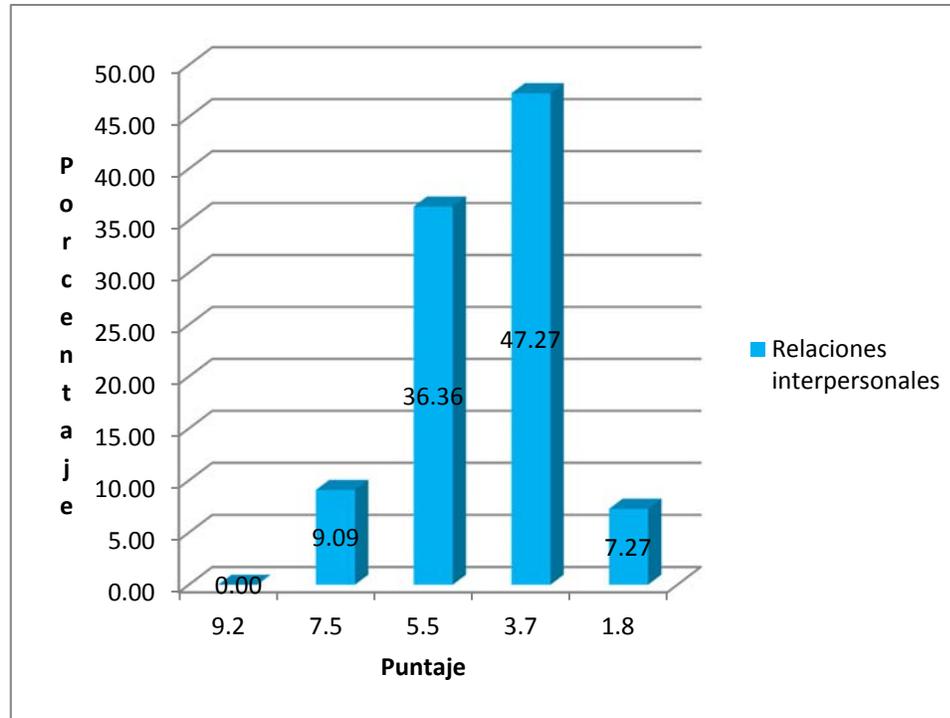
INFERIOR AL PROMEDIO: Poca capacidad del servidor para relacionarse con sus compañeros de trabajo y no conserva por lo general su estabilidad emocional.

INFERIOR Falta de capacidad del servidor para relacionarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo, mostrando inestabilidad emocional.

Cerca de la mitad (47,27 %) exhibe poca capacidad para relacionarse con sus compañeros de trabajo y no conserva por lo general su estabilidad emocional; sólo la tercera parte (36,36 %) tiene adecuada capacidad para brindar un trato amable, cálido y sincero con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.

GRÁFICO N°15

RELACIONES INTERPERSONALES



Fuente: Matriz de elaboración personal.

6.- RELACIONES INTERPERSONALES: Capacidad del servidor para brindar un trato amable, cálido y sincero, unido a su grado de estabilidad emocional, (serenidad, optimismo, constancia de humor, equilibrio y control), así como su disposición a trabajar en equipo.

SUPERIOR Se distingue por su excelente relación amable, cálida y sincera con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.

SUPERIOR AL PROMEDIO Significativa capacidad para brindar un trato amable, cálido y sincero con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.

PROMEDIO Adecuada capacidad del servidor, para brindar un trato amable, cálido y sincero con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.

INFERIOR AL PROMEDIO: Poca capacidad del servidor para relacionarse con sus compañeros de trabajo y no conserva por lo general su estabilidad emocional.

INFERIOR Falta de capacidad del servidor para relacionarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo, mostrando inestabilidad emocional.

TABLA N° 16

RESPONSABILIDAD FUNCIONAL

GRADO VALORATIVO	N°	%
SUPERIOR	0	0,0
SUPERIOR AL PROMEDIO	10	18,18
PROMEDIO	26	47,27
INFERIOR AL PROMEDIO	17	30,91
INFERIOR	2	3,64
TOTAL	55	100

Fuente: Matriz de elaboración personal.

7.- RESPONSABILIDAD FUNCIONAL: Grado de dedicación, confianza y eficiencia, para cumplir en forma oportuna y eficaz las funciones que se le asignen, así como las funciones que se le asignen, así como la predicción de sus consecuencias en la ejecución de las mismas. Grado de asistencia, puntualidad y permanencia.

SUPERIOR Excelente dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento oportuno y eficaz de las funciones que se le asignen. Notable capacidad de predicción de sus consecuencias así mismo asistencia puntualidad y permanencia.

SUPERIOR AL PROMEDIO: Significativa dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento oportuno y eficaz de las funciones que se le asignen. Muy buena capacidad de predicción de sus consecuencias así mismo asistencia puntualidad y permanencia.

PROMEDIO Adecuada dedicación y confianza, cumplimiento en forma eficiente y eficaz con los trabajos que le asignen buena capacidad de predicción de sus consecuencias. Cumple adecuadamente con la asistencia, puntualidad y permanencia.

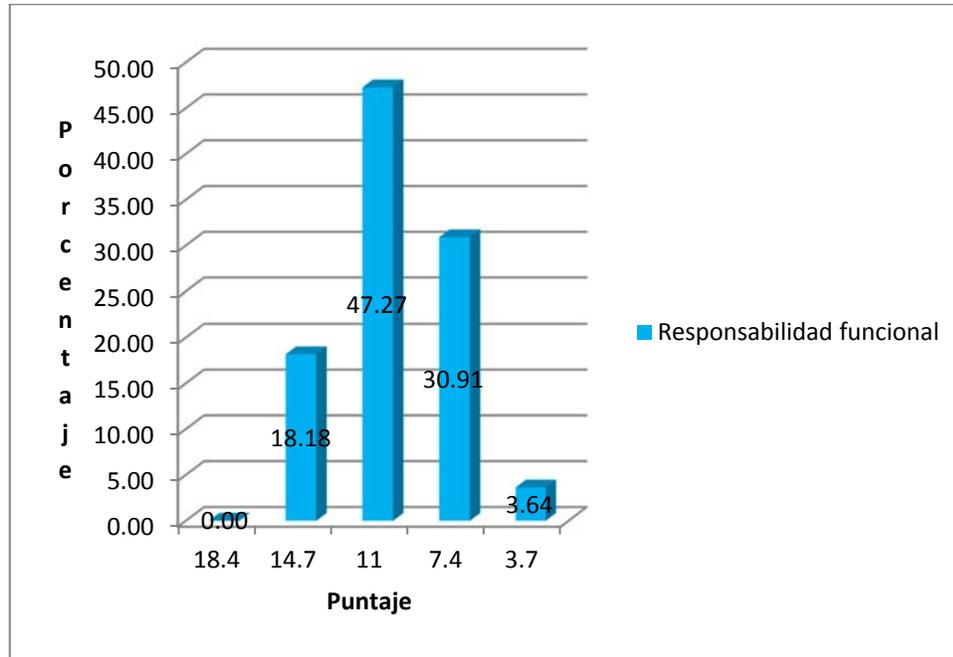
INFERIOR AL PROMEDIO Pocas veces demuestra dedicación, confianza, y eficiencia en el cumplimiento de las funciones que se le asignen. Presenta inadecuado grado de asistencia, puntualidad y permanencia.

INFERIOR Demuestra falta de dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento de las funciones que se le asignen. No siempre logra cumplir con la asistencia puntualidad y permanencia.

Uno de cada dos trabajadores (47,27%) tienen una adecuada dedicación y confianza, cumplimiento en forma eficiente y eficaz con los trabajos que le asignen con buena capacidad de predicción de sus consecuencias. Cumplen adecuadamente con la asistencia, puntualidad y permanencia. La tercera parte (30,91%) pocas veces demuestra dedicación, confianza, y eficiencia en el cumplimiento de las funciones que se le asignen. Presenta inadecuado grado de asistencia, puntualidad y permanencia.

GRÁFICO N°16

RESPONSABILIDAD FUNCIONAL



Fuente: Matriz de elaboración personal.

7.- RESPONSABILIDAD FUNCIONAL: Grado de dedicación, confianza y eficiencia, para cumplir en forma oportuna y eficaz las funciones que se le asignen, así como las funciones que se le asignen, así como la predicción de sus consecuencias en la ejecución de las mismas. Grado de asistencia, puntualidad y permanencia.

SUPERIOR Excelente dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento oportuno y eficaz de las funciones que se le asignen. Notable capacidad de predicción de sus consecuencias así mismo asistencia puntualidad y permanencia.

SUPERIOR AL PROMEDIO: Significativa dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento oportuno y eficaz de las funciones que se le asignen. Muy buena capacidad de predicción de sus consecuencias así mismo asistencia puntualidad y permanencia.

PROMEDIO Adecuada dedicación y confianza, cumplimiento en forma eficiente y eficaz con los trabajos que le asignen buena capacidad de predicción de sus consecuencias. Cumple adecuadamente con la asistencia, puntualidad y permanencia.

INFERIOR AL PROMEDIO Pocas veces demuestra dedicación, confianza, y eficiencia en el cumplimiento de las funciones que se le asignen. Presenta inadecuado grado de asistencia, puntualidad y permanencia.

INFERIOR Demuestra falta de dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento de las funciones que se le asignen. No siempre logra cumplir con la asistencia puntualidad y permanencia.

TABLA N° 17
FACTORES GENERALES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Grado Valorativo	FACTORES GENERALES															
	Conocimientos de funciones		Espíritu de superación		Identificación con la institución		Iniciativa		Responsabilidad administrativa		Relaciones interpersonales		Responsabilidad funcional		Promedio	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFERIOR	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
INFERIOR AL PROMEDIO	4	7,27	12	21,82	11	20,0	8	14,55	8	14,55	5	9,10	10	18,18	8	15,06
PROMEDIO	36	65,45	33	60,00	38	69,09	28	50,91	44	80,00	20	36,36	26	47,27	32	58,44
SUPERIOR AL PROMEDIO	15	27,27	9	16,36	5	9,09	18	32,73	0	0,00	26	47,27	17	30,91	13	23,38
SUPERIOR	0	0,0	1	1,82	1	1,82	1	1,82	3	5,45	4	7,27	2	3,64	2	3,12
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100

Fuente: Matriz de elaboración personal.

En esta tabla vamos a destacar el nivel valorativo alcanzado según las puntuaciones que han obtenido la mayor parte de la población estudiada.

Así en el indicador donde se evidencia mejor desempeño es en Responsabilidad Administrativa en el que 80% de las observaciones se hallan dentro del Promedio.

Los indicadores Conocimientos de Funciones, Espiritu de Superación e Identificación con la Institución arrojan una frecuencia de puntuaciones mayor al 60% de la población en estudio en el grado valorativo Promedio (65,5%, 60,0% y 69,1% respectivamente).

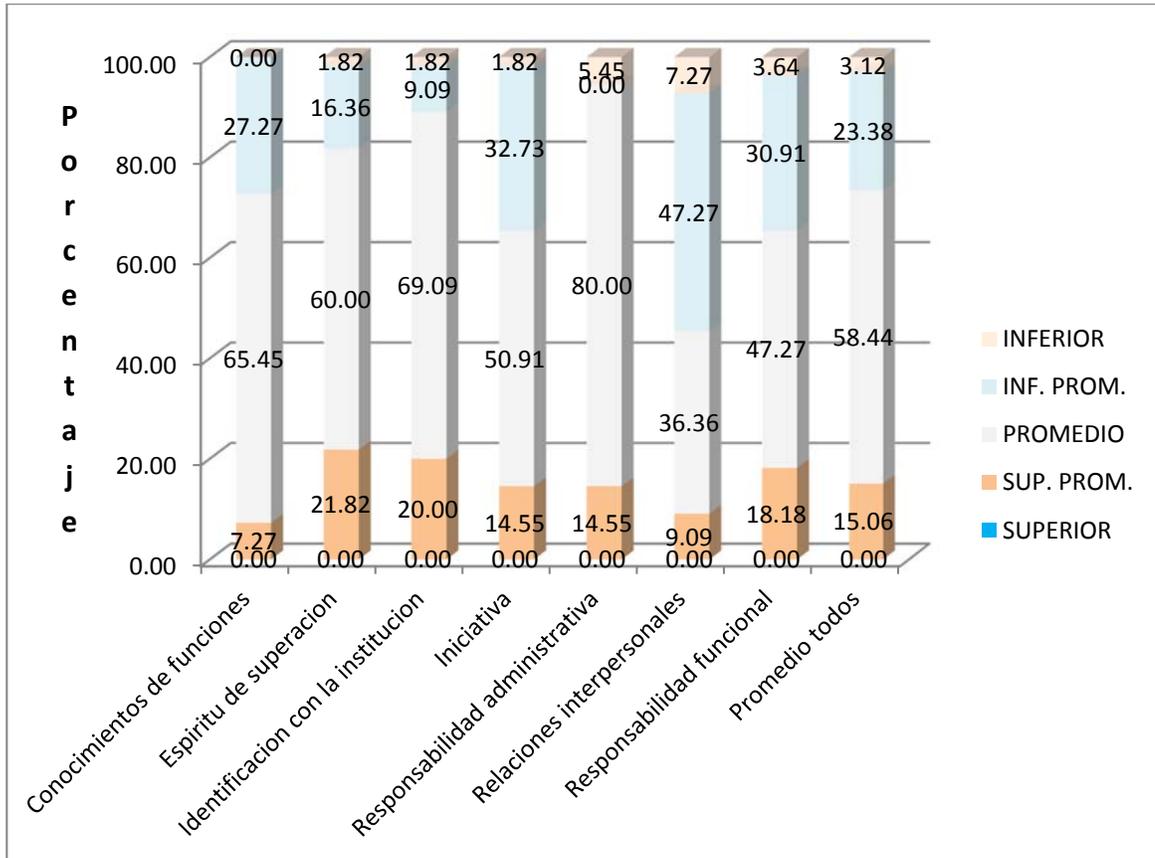
En el caso de los indicadores Iniciativa y Responsabilidad Funcional sólo la mitad ha obtenido esta calificación de Promedio (50,9% y 47,3% respectivamente), repartiéndose el resto entre Superior al Promedio e Inferior al Promedio con mayor presencia en el segundo.

En Relaciones Interpersonales casi la mitad tiene un desempeño Inferior al Promedio (47,3%) seguidos por casi la tercera parte (36,4%) que se hallan en el Promedio (36,4%).

Más de la mitad de la población estudiada (58,44%) mostró un desempeño laboral Promedio respecto a los factores generales evaluados.

GRÁFICO N° 17

FACTORES GENERALES DEL DESEMPEÑO LABORAL



3.2. FACTORES ESPECÍFICOS.

TABLA N° 18
CALIDAD DE TRABAJO

ITEM	N°	%
SUPERIOR	0	0,00
SUPERIOR AL PROMEDIO	3	5,45
PROMEDIO	29	52,75
INFERIOR AL PROMEDIO	23	41,82
INFERIOR	0	0,00
TOTAL	55	100

Fuente: Matriz de elaboración personal.

1.- CALIDAD DE TRABAJO: Grado de precisión, minuciosidad y orden en la ejecución de las actividades demostrando eficiente productividad.

SUPERIOR Demuestra gran capacidad de precisión, minuciosidad, orden y eficiencia en el cumplimiento de todas sus funciones.

SUPERIOR AL PROMEDIO Su trabajo realizado presente un significativo sentido de precisión, minuciosidad y orden destacándose por su productividad.

PROMEDIO Realiza sus actividades con precisión, minuciosidad y orden, haciendo su productividad acordes a sus metas requeridas.

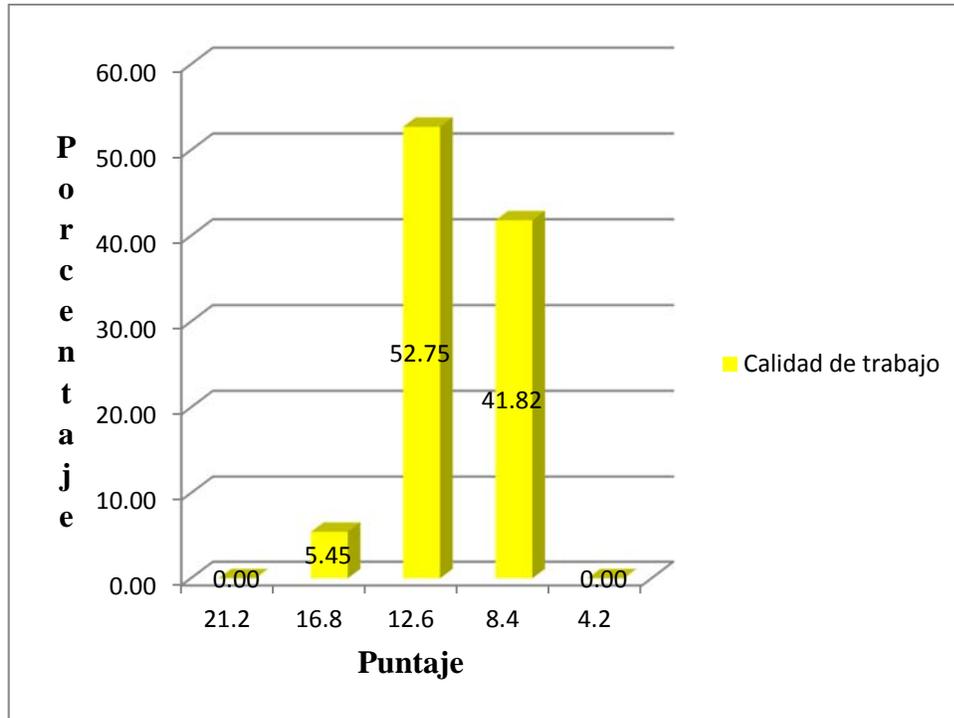
INFERIOR AL PROMEDIO No siempre logra el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente. Manifiesta escasa precisión y orden en sus actividades presentando una productividad deficiente.

INFERIOR Manifiesta escasa precisión y orden en sus actividades presentando una productividad deficiente.

La mitad de la población (52,75%) realiza sus actividades con precisión, minuciosidad y orden, haciendo su productividad acordes a sus metas requeridas, estando un poco más atrás (41,82%) están los que no siempre logra el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente.

GRÁFICO N° 18

CALIDAD DE TRABAJO



Fuente: Matriz de elaboración personal.

1.- CALIDAD DE TRABAJO: Grado de precisión, minuciosidad y orden en la ejecución de las actividades demostrando eficiente productividad.

SUPERIOR Demuestra gran capacidad de precisión, minuciosidad, orden y eficiencia en el cumplimiento de todas sus funciones.

SUPERIOR AL PROMEDIO Su trabajo realizado presente un significativo sentido de precisión, minuciosidad y orden destacándose por su productividad.

PROMEDIO Realiza sus actividades con precisión, minuciosidad y orden, haciendo su productividad acordes a sus metas requeridas.

INFERIOR AL PROMEDIO No siempre logra el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente. Manifiesta escasa precisión y orden en sus actividades presentando una productividad deficiente.

INFERIOR Manifiesta escasa precisión y orden en sus actividades presentando una productividad deficiente.

TABLA N^o 19

CANTIDAD DE TRABAJO

GRADO VALORATIVO	N ^o	%
SUPERIOR	0	0,0
SUPERIOR AL PROMEDIO	4	7,27
PROMEDIO	35	63,64
INFERIOR AL PROMEDIO	12	21,82
INFERIOR	4	7,27
TOTAL	55	100.00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

2.- CANTIDAD DE TRABAJO: Considera la producción (volumen de trabajo) y la rapidez en la ejecución de sus funciones, de acuerdo con los objetivos y metas programadas

SUPERIOR Excelente capacidad para producir y rapidez en la ejecución de sus funciones realizando un trabajo mayor al establecido. Cumple con los objetivos y metas programada.

SUPERIOR AL PROMEDIO Muy buena capacidad de producción en el tiempo determinado, logrando por lo general cumplir los objetivos y metas.

PROMEDIO Apropia capacidad para producir dentro del tiempo establecido, logrando cumplir con los objetivos y metas programadas

INFERIOR AL PROMEDIO Regular capacidad en la producción y en la velocidad para ejecutar sus funciones. Es mínimo el cumplimiento de los objetivos programados.

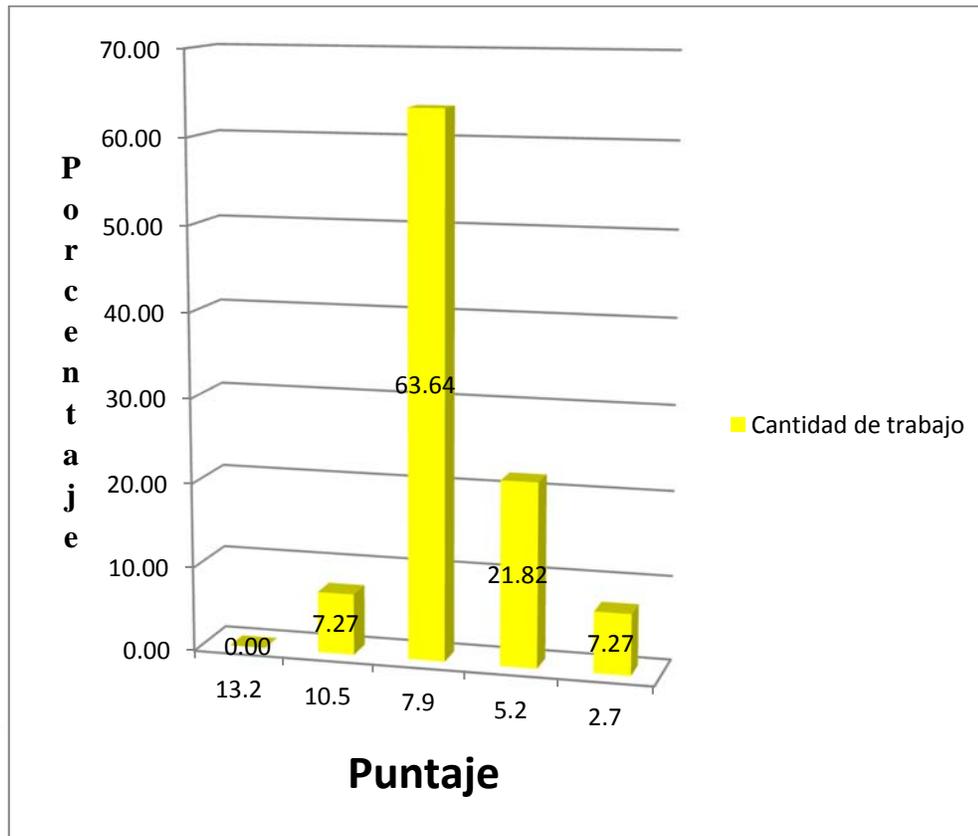
INFERIOR Falta de capacidad para lograr el volumen de trabajo establecido y lentitud en sus ejecuciones no cumplimiento con las metas programadas

El 63,64% se ubica dentro del nivel valorativo Promedio debido a una apropiada capacidad para producir dentro del tiempo establecido, logrando cumplir con los objetivos y metas programadas.

Muy lejos (21,82%) los siguen quienes evidencian una regular capacidad en la producción y en la velocidad para ejecutar sus funciones. Es mínimo el cumplimiento de los objetivos programados.

GRÁFICO N° 19

CANTIDAD DE TRABAJO



Fuente: Matriz de elaboración personal.

- 2.- CANTIDAD DE TRABAJO: Considera la producción (volumen de trabajo) y la rapidez en la ejecución de sus funciones, de acuerdo con los objetivos y metas programadas
- SUPERIOR** Excelente capacidad para producir y rapidez en la ejecución de sus funciones realizando un trabajo mayo al establecido. Cumple con los objetivos y metas programada.
- SUPERIOR AL PROMEDIO** Muy buena capacidad de producción en el tiempo determinado, logrando por lo general cumplir los objetivos y metas.
- PROMEDIO** Apropiaada capacidad para producir dentro del tiempo establecido, logrando cumplir con los objetivos y metas programadas
- INFERIOR AL PROMEDIO** Regular capacidad en la producción y en la velocidad para ejecutar sus funciones. Es mínimo el cumplimiento de los objetivos programados.
- INFERIOR** Falta de capacidad para lograr el volumen de trabajo establecido y lentitud en sus ejecuciones no cumplimiento con las metas programadas

TABLA N° 20
COORDINACIÓN

GRADO VALORATIVO	N°	%
SUPERIOR	0	0,0
SUPERIOR AL PROMEDIO	11	20,00
PROMEDIO	42	76,36
INFERIOR AL PROMEDIO	2	3,64
INFERIOR	0	0,00
TOTAL	55	100,00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

3.- COORDINACION: Capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa para el logro de los acuerdos planeados y programados.

SUPERIOR Gran capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa, logrando efectivizar los acuerdos planeados y programados.

SUPERIOR AL PROMEDIO Significativa capacidad para integrar los recursos de manera oportuna y precisa, logrando efectivizar los acuerdos asumidos.

PROMEDIO Demuestra adecuada capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa

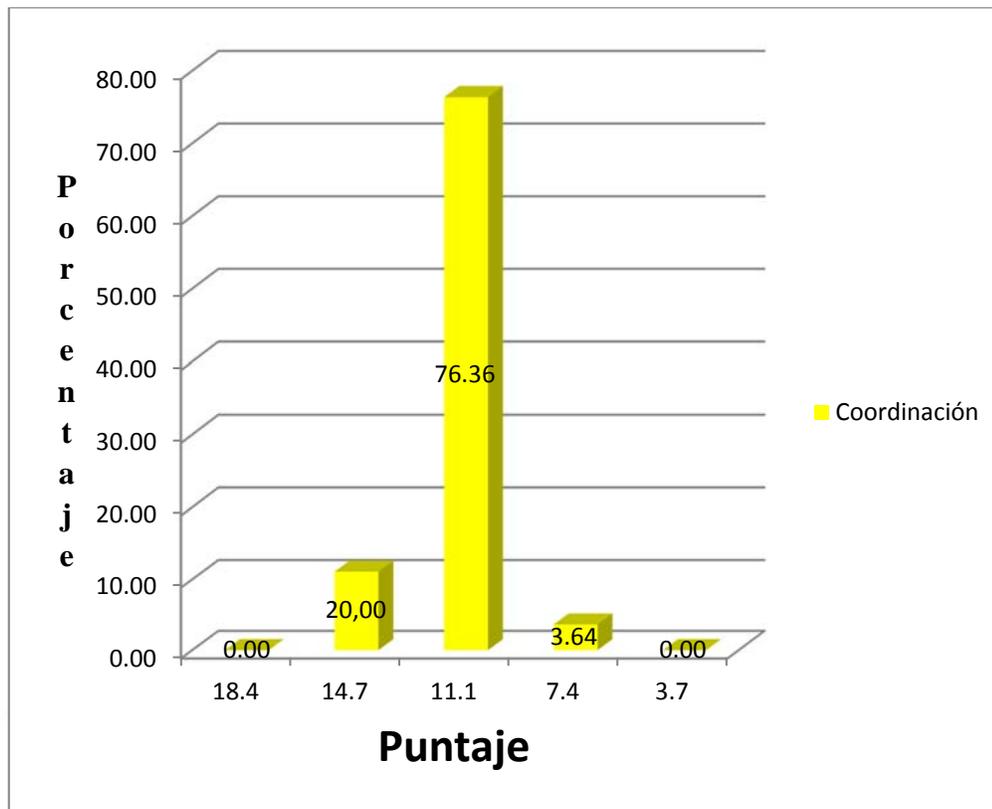
INFERIOR AL PROMEDIO Poca capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa

INFERIOR Demuestra falta de capacidad para integrar recursos de manera oportuna y precisa.

Igual que en el indicador anterior, ahora en Coordinación, las tres cuartas partes (76,36%) demuestra adecuada capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa por lo que se ubican en el grado valorativo Promedio.

GRÁFICO N° 20

COORDINACIÓN



Fuente: Matriz de elaboración personal.

3.- COORDINACION: Capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa para el logro de los acuerdos planeados y programados.

SUPERIOR Gran capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa, logrando efectivizar los acuerdos planeados y programados.

SUPERIOR AL PROMEDIO Significativa capacidad para integrar los recursos de manera oportuna y precisa, logrando efectivizar los acuerdos asumidos.

PROMEDIO Demuestra adecuada capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa

INFERIOR AL PROMEDIO Poca capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa

INFERIOR Demuestra falta de capacidad para integrar recursos de manera oportuna y precisa.

TABLA N^o 21

EMPLEO DEL TIEMPO

GRADO VALORATIVO	N ^o	%
SUPERIOR	0	0,00
SUPERIOR AL PROMEDIO	8	14,55
PROMEDIO	29	52,73
INFERIOR AL PROMEDIO	14	25,45
INFERIOR	4	7,27
TOTAL	55	100,00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

4.- EMPLEO DEL TIEMPO: Evaluar el empleo real y efectivo de las horas de trabajo para ejecutar las funciones asignadas.

SUPERIOR Realiza todas las funciones asignadas utilizando al máximo su tiempo.

SUPERIOR AL PROMEDIO Significativo empleo de su tiempo, cumpliendo con las funciones asignadas.

PROMEDIO Emplea adecuadamente el tiempo durante su actividad laboral.

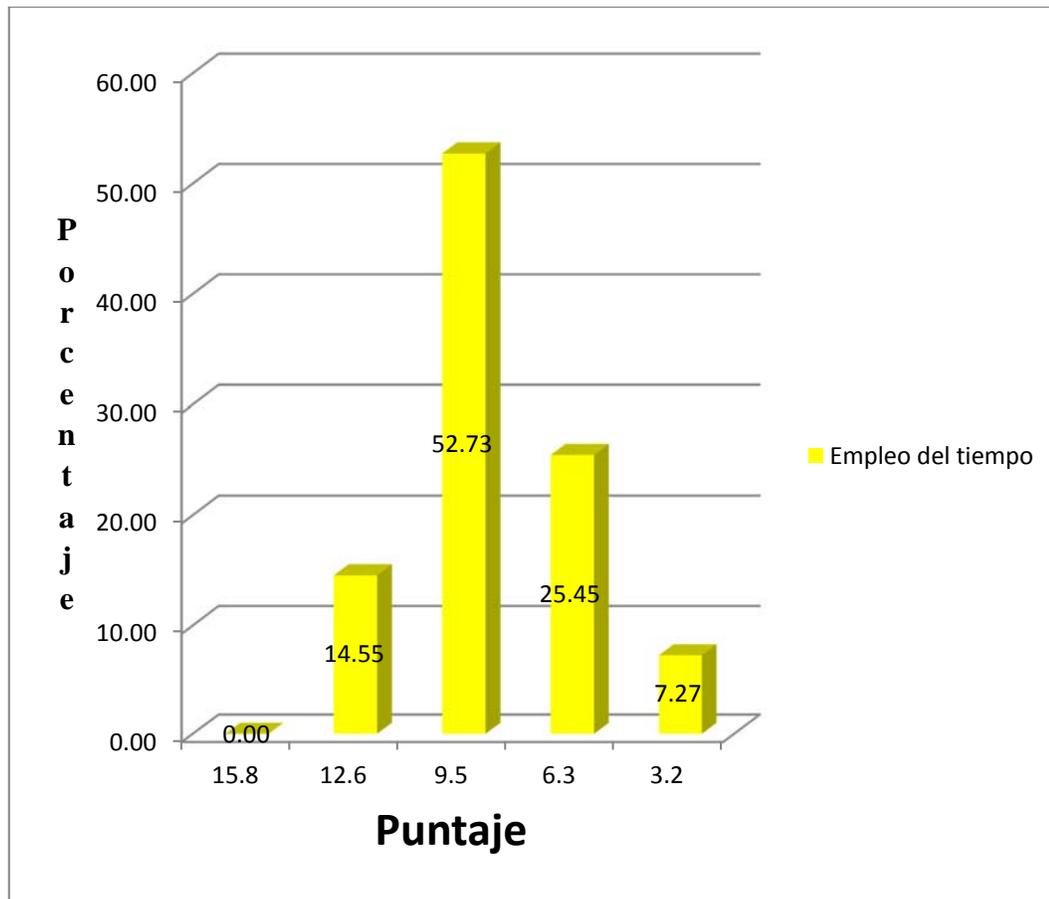
INFERIOR AL PROMEDIO Dedicar parcialmente su tiempo en el cumplimiento de las funciones asignadas.

INFERIOR Inadecuado empleo de sus horas, se dedica a realizar acciones con las funciones asignadas.

Poco más de la mitad (52.73%) emplea adecuadamente el tiempo durante su actividad laboral por lo que tiene un puntaje Promedio seguidos del 25,45 % que están como Inferior al Promedio por dedicar parcialmente su tiempo en el cumplimiento de las funciones asignadas.

GRÁFICO N° 21

EMPLEO DEL TIEMPO



Fuente: Matriz de elaboración personal.

4.- EMPLEO DEL TIEMPO: Evaluar el empleo real y efectivo de las horas de trabajo para ejecutar las funciones asignadas.

SUPERIOR Realiza todas las funciones asignadas utilizando al máximo su tiempo.

SUPERIOR AL PROMEDIO Significativo empleo de su tiempo, cumpliendo con las funciones asignadas.

PROMEDIO Emplea adecuadamente el tiempo durante su actividad laboral.

INFERIOR AL PROMEDIO Dedicar parcialmente su tiempo en el cumplimiento de las funciones asignadas.

INFERIOR Inadecuado empleo de sus horas, se dedica a realizar acciones con las funciones asignadas.

TABLA N° 22

MANEJO DE INSTRUMENTOS

GRADO VALORATIVO	Manejo de instrumentos	
	N°	%
SUPERIOR	0	0,00
SUPERIOR AL PROMEDIO	15	27,28
PROMEDIO	20	36,36
INFERIOR AL PROMEDIO	20	36,36
INFERIOR	0	0,00
TOTAL	55	100

Fuente: Matriz de elaboración personal.

5.- MANEJO DE INSTRUMENTOS: Precisión, destreza, habilidad y cuidado en la utilización de los equipos, herramientas y materiales de trabajo par el cumplimiento de sus funciones.

SUPERIOR Demuestra una extraordinaria precisión, destreza, habilidad y cuidado en el manejo de los instrumentos.

SUPERIOR AL PROMEDIO Muy buen manejo de los instrumentos demostrando precisión, destreza, habilidad y cuidado.

PROMEDIO Buen manejo y cuidado de instrumentos de trabajo.

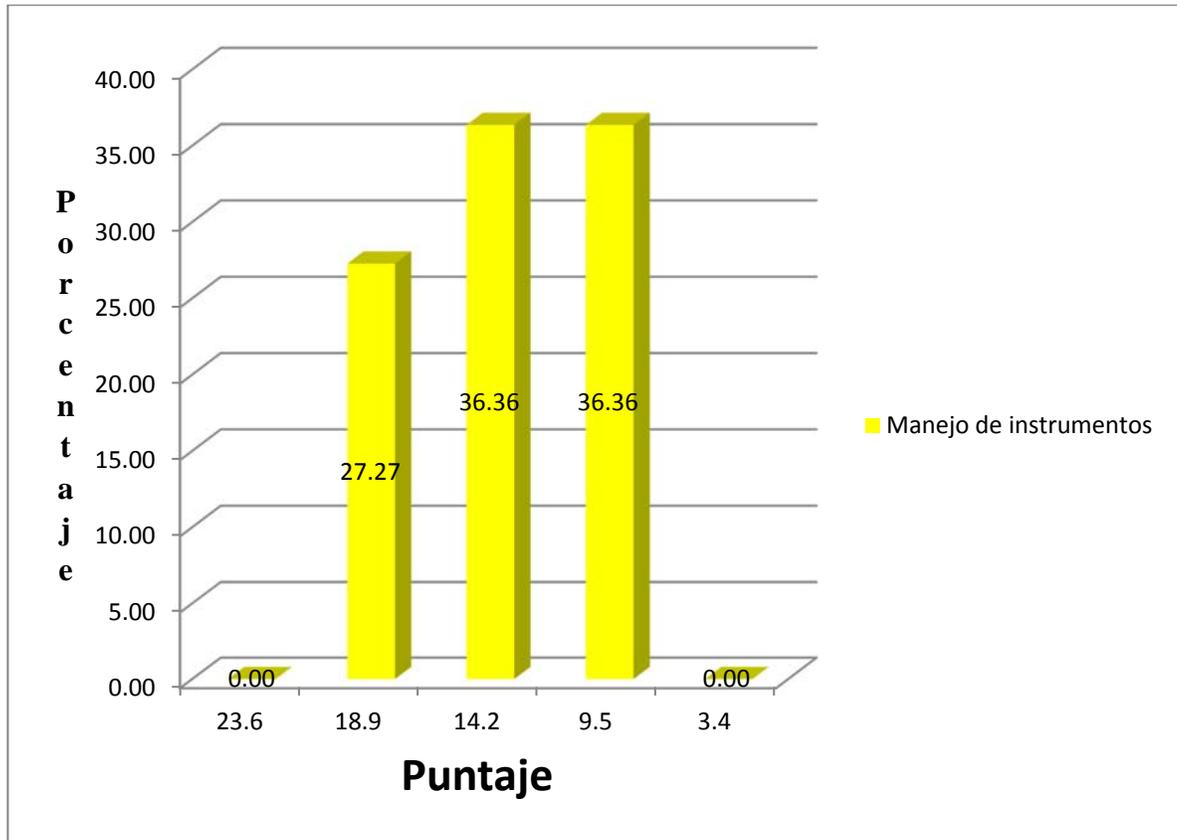
INFERIOR AL PROMEDIO No siempre maneja una apropiada y cuidadosa los instrumentos de trabajo.

INFERIOR Inadecuado manejo de los instrumentos de trabajo.

Igual es la cantidad de trabajadores (36.36%) que dan buen manejo y cuidado de instrumentos de trabajo con los que no siempre maneja una apropiada y cuidadosa los instrumentos de trabajo, compartiendo ambos grupos de los niveles valorativos Promedio e Inferior al Promedio respectivamente el primer lugar en frecuencia, seguidos un poco menos por los de Superior al Promedio por su muy buen manejo de los instrumentos demostrando precisión, destreza, habilidad y cuidado (27,28%).

GRÁFICO N° 22

MANEJO DE INSTRUMENTOS



Fuente: Matriz de elaboración personal.

5.- MANEJO DE INSTRUMENTOS: Precisión, destreza, habilidad y cuidado en la utilización de los equipos, herramientas y materiales de trabajo par el cumplimiento de sus funciones.

SUPERIOR Demuestra una extraordinaria precisión, destreza, habilidad y cuidado en el manejo de los instrumentos.

SUPERIOR AL PROMEDIO Muy buen manejo de los instrumentos demostrando precisión, destreza, habilidad y cuidado.

PROMEDIO Buen manejo y cuidado de instrumentos de trabajo.

INFERIOR AL PROMEDIO No siempre maneja una apropiada y cuidadosa los instrumentos de trabajo.

INFERIOR Inadecuado manejo de los instrumentos de trabajo.

TABLA N° 23

FACTORES ESPECÍFICOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

GRADO VALORATIVO	Calidad de trabajo		Cantidad de trabajo		Coordinación		Empleo del tiempo		Manejo de instrumentos		Promedio	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFERIOR	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
INFERIOR AL PROMEDIO	3	5,45	4	7,27	11	20,00	8	14,55	15	27,27	8	14,91
PROMEDIO	29	52,73	35	63,64	42	76,36	29	52,73	20	36,36	31	56,36
SUPERIOR AL PROMEDIO	23	41,82	12	21,82	2	3,64	14	25,45	20	36,36	14	25,82
SUPERIOR	0	0,00	4	7,27	0	0,00	4	7,27	0	0,00	2	2,91
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100

Fuente: Matriz de elaboración personal.

Como en el sub indicador Factores Generales, ahora en el turno de Factores Específicos mostraremos el nivel valorativo alcanzado según las puntuaciones que han obtenido la mayor parte de la población estudiada.

Así en el indicador donde se evidencia mejor desempeño es en Coordinación en el que 76,4% de las observaciones se hallan dentro del nivel valorativo Promedio y 20,0% están en el nivel valorativo Superior al Promedio. Entre ambos suman el 96,4%.

En el caso de Cantidad de Trabajo el 63,6% calificó dentro del grado valorativo Promedio, seguido de lejos por un 21,8% que obtuvieron un grado valorativo Superior al Promedio.

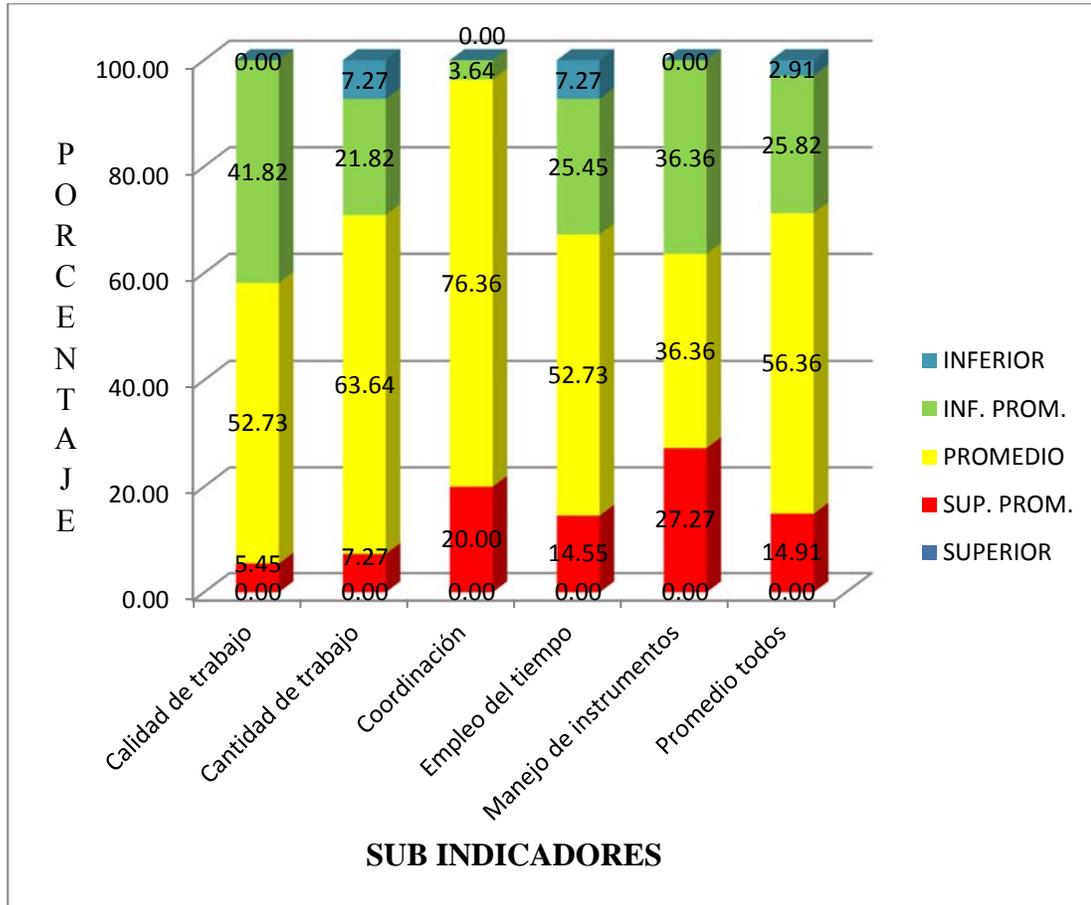
En los indicadores Calidad de Trabajo y Empleo del Tiempo más de la mitad de la población llega al nivel valorativo Promedio y arrojan una frecuencia de puntuaciones de 52,7% en ambos casos. Les siguen en frecuencia de casos el 41,8% Inferior al Promedio en Calidad de Trabajo y 25,5% Superior al Promedio en Empleo del Tiempo.

En el caso de los indicadores Manejo de Instrumentos las cifras se reparten entre Promedio, Inferior al Promedio y Superior al Promedio (36,4 %, 36,4 % y 27,3 % respectivamente)

Más de la mitad de la población estudiada (56,36%) mostró un desempeño laboral Promedio respecto a los factores generales evaluados.

GRÁFICO N° 23

FACTORES ESPECÍFICOS DEL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Matriz de elaboración personal.

TABLA N° 24

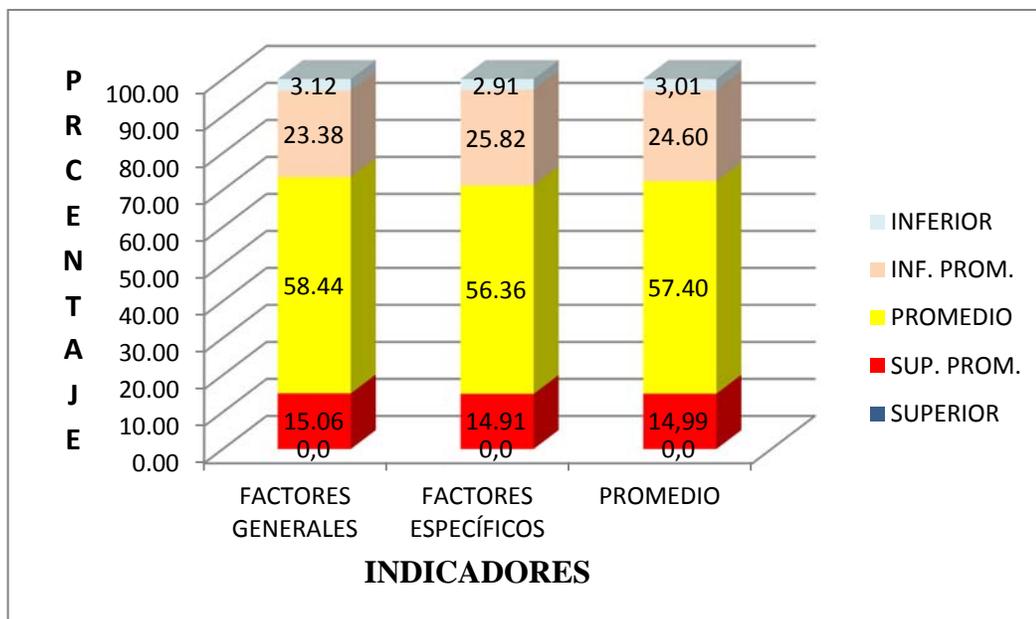
DESEMPEÑO LABORAL

GRADO VALORATIVO	FACTORES GENERALES		FACTORES ESPECÍFICOS		PROMEDIO	
	N°	%	N°	%	N°	%
SUPERIOR	0	0,0	0	0,0	0	0,0
SUPERIOR AL PROMEDIO	8	15,06	8	14,91	8	14,99
PROMEDIO	32	58,4	31	56,36	32	57,40
INFERIOR AL PROMEDIO	13	23,38	14	25,82	13	24,60
INFERIOR	2	3,12	2	2,91	2	3,01
TOTAL	55	100	55	100,0	55	100,0

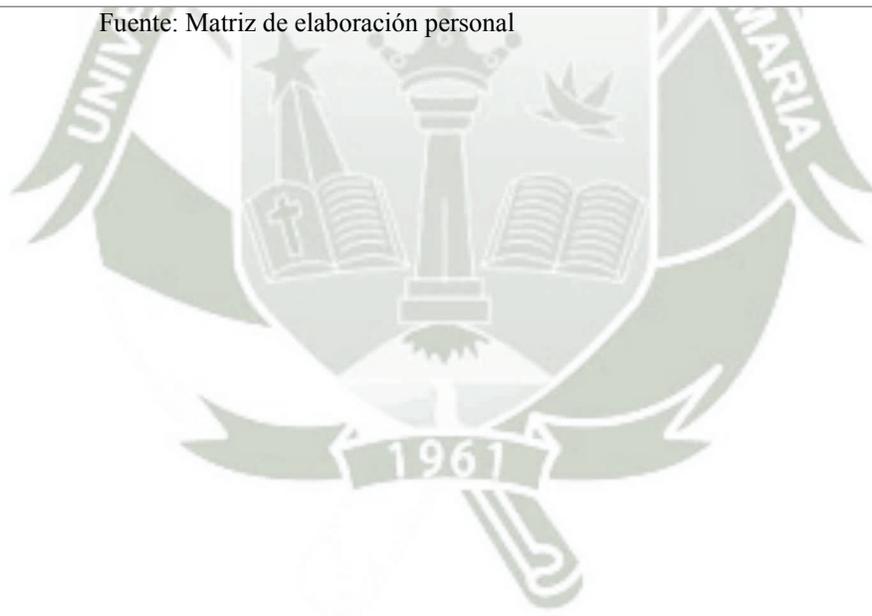
Fuente: Matriz de elaboración personal

En esta variable cada uno de los indicadores se distribuyen de una forma muy parecida al ser promediados sus sub indicadores; el mayor porcentaje de los estudiados, tanto en el indicador Factores Generales como en el de Factores Específicos así como en el Total (que es la media de ambos indicadores), fue evaluado con un puntaje “Promedio”, seguidos por “Inferior al Promedio”. Al promediar los dos indicadores obtenemos un 57,40% de trabajadores que tienen un desempeño laboral “Promedio”

GRÁFICO N° 24 DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Matriz de elaboración personal



4. RELACIÓN ENTRE PROMEDIOS DE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

TABLA N^o 25

RELACIÓN ENTRE PROMEDIOS DE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO LABORAL

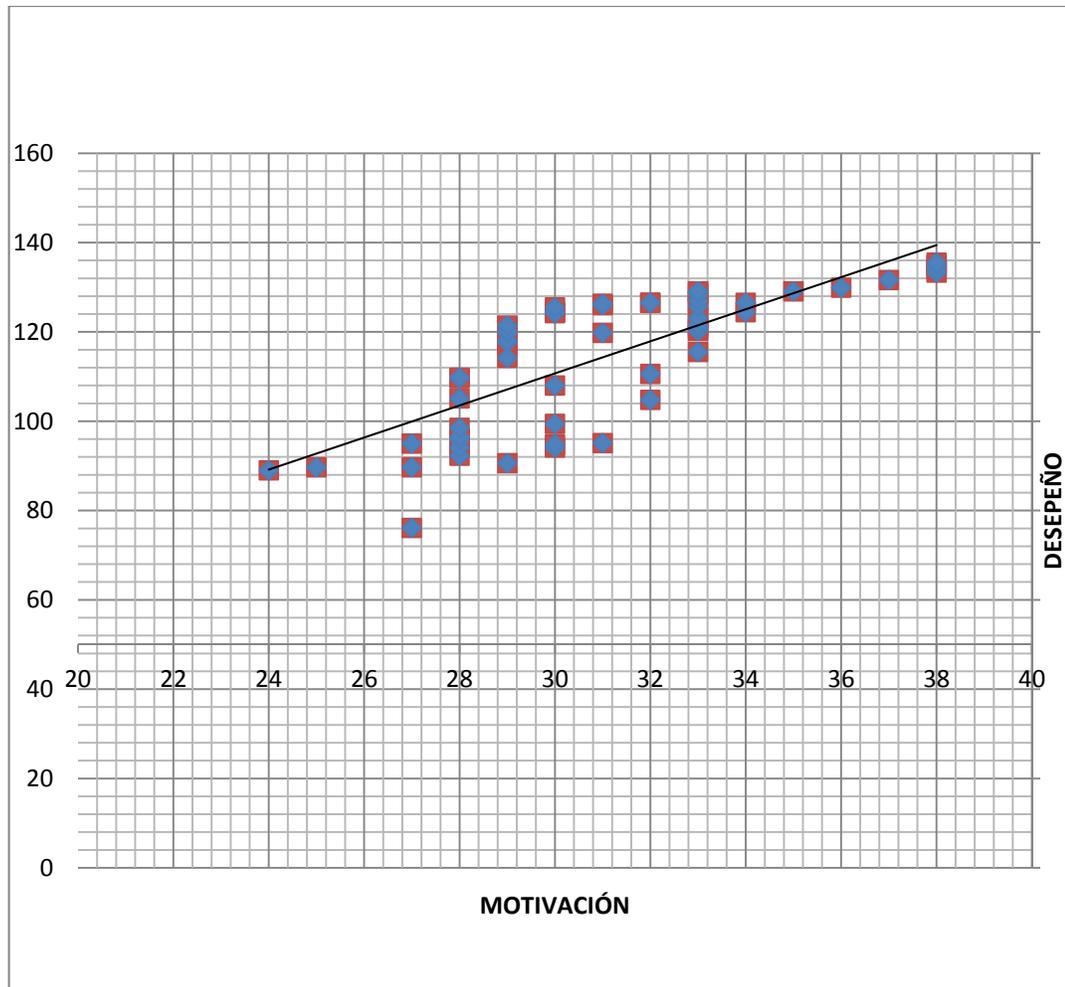
DESEMPEÑO LABORAL	MOTIVACIÓN							
	NO		A VECES		SIEMPRE		TOTAL	
	N ^o	%						
INFERIOR	1	1.82	1	1.82	0	0,00	2	3,64
INFERIOR AL PROMEDIO	7	12.72	3	5.46	3	5.46	13	23,64
PROMEDIO	17	30.90	8	14.54	7	12.72	32	57,82
SUPERIOR AL PROMEDIO	5	9.09	2	3.64	1	1.82	8	14,91
SUPERIOR	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	30	100,00	14	100,00	11	100,00	55	100,00

Fuente: Matriz de elaboración personal.

En esta Tabla se aprecian los promedios globales de ambas variables investigativas destacando la alternativa “NO” en Motivación y “Promedio” en la variable Desempeño Laboral.

GRÁFICO N° 25

RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO



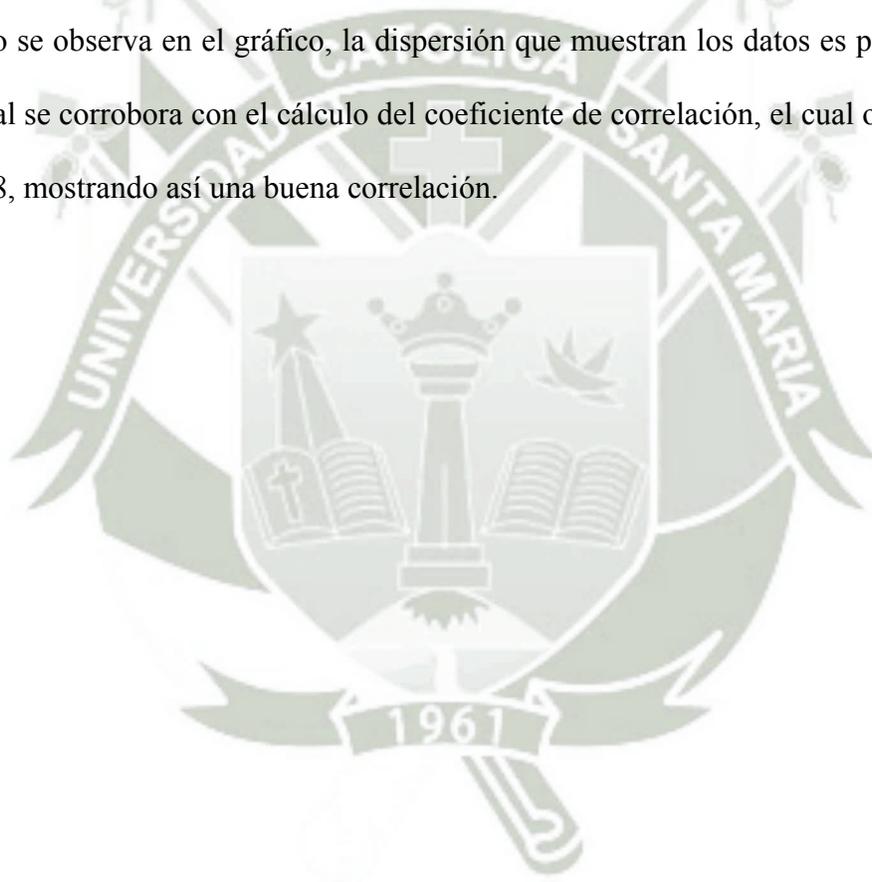
Fuente: Matriz de elaboración personal.

Para juzgar el nivel de significación de la hipótesis la prueba estadística que utilizaremos, en un estudio relacional como el nuestro, servirá para examinar la validez interna de la causación, es decir si la segunda variable o la modificación generada en esta es atribuible sólo a la primera variable principal o a factores competitivos extraños potencialmente independientes; en otras palabras si el desempeño general, o la modificación que se produjo en este, es atribuible sólo a la

motivación o a una variable competitiva extraña.

El valor del coeficiente de correlación se puede interpretar en base a rangos que están establecidos. El Tipo de Correlación se interpreta de acuerdo al Valor obtenido luego de aplicar la prueba de hipótesis, así la correlación será Perfecta si el Coeficiente de Correlación de Pearson resultante es de 1, Excelente si dicho rango es $0.9 \leq r < 1$, Buena si es $0.8 \leq r < 0.9$, Regular si es $0.5 \leq r < 0.8$ y Mala si es $r < 0.5$. De acuerdo a esto, el tipo de correlación obtenida en nuestro estudio es Buena.

Como se observa en el gráfico, la dispersión que muestran los datos es pequeña (débil), lo cual se corrobora con el cálculo del coeficiente de correlación, el cual obtuvo un valor de 0,8, mostrando así una buena correlación.



5.- DISCUSION Y COMENTARIO

5.1.- CARACTERISTICAS DEL PERSONAL DE ENFERMERIA EN EL SERVICIO DE CIRUGIA...

En el personal de enfermería no es muy significativa la presencia de adultos jóvenes como tampoco de adultos mayores, se trata de una población mayormente femenina, con estado civil predominante de casados/as. Esta distribución se ajusta a la que existe en general en establecimientos de salud de este nivel.

5.2.- MOTIVACION EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA DEL SERVICIO DE CIRUGIA.

INDICADORES DE MOTIVACIÓN

En Salario destaca la percepción de casi de toda la población que el salario que recibe en su empleo no satisface sus necesidades básicas (95,0%), más de las dos terceras partes de ellos sienten que no ganan lo suficiente para mantener a sus dependientes (69%) y que no reciben beneficios (71,0%). Por el contrario, la oportunidad de pago es reconocida por la mayoría (85%).

En el Indicador Aspiraciones Personales la mayoría cree que no ha elegido bien su profesión (76,4%), desean otro empleo (92,0%) y no sienten el reconocimiento social (87,5%); más de las dos terceras partes (65 %) consideran que los trabajos que desempeñan no están de acuerdo con sus capacidades y sólo la mitad (52,7%) que su trabajo actual es interesante.

En el Indicador Prestaciones las tres cuartas partes de esta población (76,4%) reciben su salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a ley; el 70,9% no cree que su trabajo le dé prestaciones sociales adecuadas y en menos de la mitad el trabajo actual le permite tener

vacaciones anuales.

En el Indicador Seguridad dos de cada tres (58,2%) no sienten que el hospital donde trabajan les proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, casi por igual se sienten o nada o poco seguros y estables en su empleo (45,0% y 41,8% respectivamente) y sólo una tercera parte (34,5%) se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo.

En el Indicador Ambiente Laboral dos de cada tres reciben un trato justo en su trabajo (58,2%) y las relaciones con sus demás compañeros les motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo (61,8%) así como el trabajo no les genera estrés (61,8%). La mitad de la población no cree que con su jefe tengan buenas relaciones laborales.

En la Variable Motivación, en todos los indicadores mayormente no hay motivación laboral en el servicio de cirugía de este establecimiento de salud. En conclusión, son muchos más los no motivados que los que están poco o nada motivados en este servicio de dicha institución. García et al coincide con nuestras observaciones sobre Factores motivadores que influyen en el Desempeño Laboral del personal de enfermería del Hospital.

Al enfocar el tema de Motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial

humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

5.3.- DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA DEL SERVICIO DE CIRUGIA

INDICADOR FACTORES GENERALES:

En Conocimientos de funciones casi las dos terceras partes tienen conocimiento teórico – práctico y sentido para la toma de decisiones como consecuencia de su preparación académica y experiencia, en Espíritu de Superación dos de cada tres tienen interés por ampliar sus conocimientos, así como también adaptación en nuevos métodos y procedimientos para el rendimiento de sus funciones. En Identificación con la Institución siete de cada diez muestran adecuado grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así mismo en su vocación de servicio y

compromiso con la institución. En Iniciativa la mitad de la población estudiada (50,9%) muestra apropiada capacidad para resolver situaciones diversas.

En Responsabilidad Administrativa cuatro de cada cinco (80,0%) en el ejercicio de sus funciones muestra una aceptable integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos y adecuado cumplimiento de las normas de la institución.

En Relaciones Interpersonales cerca de la mitad (47,3 %) exhibe poca capacidad para relacionarse con sus compañeros de trabajo y no conserva por lo general su estabilidad emocional.

En Responsabilidad Funcional uno de cada dos trabajadores (47,3%) tienen una adecuada dedicación y confianza, cumplimiento en forma eficiente y eficaz con los trabajos que le asignen con buena capacidad de predicción de sus consecuencias. Cumplen adecuadamente con la asistencia, puntualidad y permanencia.

Sánchez en su investigación sobre desempeño laboral en la sección de consulta externa encuentra problemas en el desempeño relacionados a la motivación.

INDICADOR FACTORES ESPECÍFICOS:

En Calidad De Trabajo la mitad de la población (52,7%) realiza sus actividades con precisión, minuciosidad y orden, siendo su productividad acordes a sus metas requeridas, En Cantidad de trabajo el 63,6% muestra una apropiada capacidad para producir dentro del tiempo establecido, logrando cumplir con los objetivos y metas programadas.

En Coordinación las tres cuartas partes (76,4%) demuestran adecuada capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa. En Empleo del Tiempo poco más de la mitad emplea adecuadamente el tiempo durante su actividad

laboral. En Manejo de Instrumentos hay dos grupos mayoritarios, los que dan buen manejo y cuidado de instrumentos de trabajo y los que no siempre manejan apropiada y cuidadosamente los instrumentos de trabajo.

Como en nuestro estudio Hernández en su trabajo sobre Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y su Relación con la Calidad del Servicio determinó que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, en otras palabras, su desempeño laboral, aunque haya trabajado con un carácter estadístico cualitativo, escala de medición ordinal y estadística inferencial no paramétrica a diferencia del nuestro.

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente

conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Así mismo, los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

Ahora bien, al considerar las situaciones laborales específicas en que estos profesionales desempeñan su labor, el tema central de nuestra investigación incluye aspectos relacionados a los altos niveles de responsabilidad, incertidumbre, sobrecarga laboral, escasez de personal y material para ejecutar sus actividades, ambigüedad de roles, conflictos interpersonales, falta de incentivos motivacionales y económicos; todas, condiciones señaladas por diferentes autores como los principales detonadores de estrés que provocan alteraciones biológicas, psicológicas y sociales (Carr, et al., 2003).¹

¹ Carr, J, Schmidt, A y Deshon, R. Climate perceptions matter. *JournalApplied Psychology*, 88 (4), 605-619. 2003.

5.4.-RELACION ENTRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERIA EN EL SERVICIO DE CIRUGIA

Como se observa en el gráfico, la dispersión que muestran los datos es pequeña (débil), lo cual se corrobora con el cálculo del coeficiente de correlación, el cual obtuvo un valor de 0,8, mostrando así una buena correlación.

Ya otros estudios han logrado evidencia científica sobre esta correlación, como Evelia en su estudio sobre Desempeño Laboral de los Profesionales de Enfermería en ambiente hospitalario.

De manera semejante a nuestro estudio, Cornejo en su trabajo sobre Relación entre Motivación y el Desempeño Laboral del personal de enfermería de los diferentes servicios de hospitalización del hospital III Yanahuara en sus resultados halla que la mayoría de las enfermeras no reciben niveles adecuados de motivación y solo un porcentaje de cada servicio llega a alcanzar en forma limitada las diferentes metas planteadas por la institución.

Motivación de trabajo «es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento»²³

Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir

²Pinder, C. *Work motivation in organizational behavior* (2nd edition). New York: Psychology Press. 2008.

³Motivation. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology*, volume 12 2003. (pp. 225-254).

realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.⁴

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

⁴Drenth P, Thierry H, De Wolff Ch. Work Psychology (2nd edition). New York: Psychology Press. 1998.

CONCLUSIONES



PRIMERA:

Se ha identificado que el 54,55% de los trabajadores investigados no están motivados por el Salario, Prestaciones, Seguridad, Ambiente Laboral y Aspiraciones Personales en este centro laboral.

SEGUNDA:

En nuestro estudio se ha determinado que el 57,40% de los trabajadores muestran un Desempeño Laboral en un nivel valorativo Promedio que puede considerarse como regular, tanto en sus factores generales como los específicos.

TERCERA:

Se ha encontrado un grado de correlación de 0,80 entre motivación y desempeño laboral, que es significativo y de buen nivel, en el personal de Enfermería Servicio de Cirugía - Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - 2013.

CUARTA:

Hay una relación directa entre Motivación y Desempeño Laboral en el personal de Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado en el 2013.



SUGERENCIAS

1. A la comunidad científica desarrollar estudios de causalidad que profundicen el conocimiento de factores de riesgo cuya presencia sugiera causalidad en la relación entre Motivación (u otro factor competitivo extraño potencialmente independiente) y Desempeño Laboral encontrado en la población estudiada.
2. A las autoridades de salud adecuar estándares laborales para la evaluación del personal ajustados al dinamismo propio del desarrollo organizacional en el marco de las políticas de salud.
3. A los gestores de salud definición de metas de productividad tanto individuales como de equipo y la medición de su desempeño.
4. A los planificadores desarrollar instrumentos de evaluación del personal que permitan una adecuada medición de la motivación del desempeño laboral que puede ser tan compleja como las mismas variables del estudio.
5. A los investigadores realizar estudios para entender el ambiente laboral en nuestro país; la naturaleza de nuestras condiciones culturales y económicas, aun comparadas con las de otros países de América Latina, son significativamente diferentes.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN I

PLAN DE INCENTIVOS Y ESTIMULOS DIRIGIDO A SERVIDORES DEL HOSPITAL REGIONAL HONORIO DELGADO

Los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros⁵

En el Perú, el Ministerio de Salud no cuenta con un sistema de estímulos e incentivos con el fin de crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos, así como para reconocer o premiar los resultados del desempeño en el nivel sobresaliente, tanto a nivel individual como por equipos de trabajo y fortalecer la cultura del reconocimiento, la solidaridad y el trabajo en equipo.

En el nivel local, en el Hospital Regional Honorio Delgado no existen evidencias de que alguna vez se hayan planificado medidas (incentivos) que hayan motivado a sus trabajadores a alcanzar por su propia voluntad determinados metas, siendo recompensados por llevarlas a cabo, es decir, aquello que los trabajadores hayan recibido a cambio de su labor y los haya estimulado a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados.

⁵ Nadler y Tushman (1999), citados por Zapata y Hernández en Pensamiento & Gestión; 2010, Issue 29

En los servidores de este hospital no existe la sensación que los incentivos hayan sido considerados por sus autoridades como importantes para los trabajadores para que mejoren e incrementen la relación entre el trabajador y la empresa, ni como adecuados para motivar individualmente o para aumentar la satisfacción y la productividad.

El presente plan incorpora los fundamentos, el procedimiento y las condiciones que tendrán la implementación y desarrollo del Plan de Incentivos 2015, que establece además los incentivos que se otorgarán tanto a nivel individual como a los mejores equipos de trabajo y pretende otorgar reconocimiento a los servidores públicos por su buen desempeño laboral, propiciando así una cultura de trabajo orientada hacia la calidad y productividad bajo el esquema de mayor compromiso y responsabilidad hacia la Institución.

A través de éste plan de incentivos y de estímulos los servidores públicos tendrán opciones de reconocimiento inmediato a la labor desempeñada, a la calidad de los servicios y al mejoramiento permanente en la atención y prestación de los servicios que brinda.

PROPÓSITOS

Estimular e incentivar el buen desempeño del servidor público en la prestación de los servicios que ofrece el Hospital, a través de la exaltación, estímulo y reconocimiento a sus logros, creatividad, sentido de pertenencia y valores personales e institucionales, tendiente a fortalecer la cultura del buen desempeño laboral, orientado hacia la calidad y productividad, generación y mantenimiento de

ambientes adecuados de trabajo y fomento de las buenas relaciones interpersonales que redunden en un mejor clima laboral.

MARCO NORMATIVO

Con la Implementación del Plan de Incentivos se pretende dar aplicación a las Políticas Nacionales de Desarrollo de Recursos Humanos, a través de:

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la calidad de vida laboral y humana de los servidores públicos, estimulando en ellos la eficiencia, la creatividad, el mérito en el ejercicio del desempeño laboral y su efectiva participación en el logro de los fines misionales del Hospital Regional Honorio Delgado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Aplicar las disposiciones que rigen para las Instituciones Públicas los programas de estímulos e incentivos laborales.
2. Estimular el desempeño efectivo de los funcionarios públicos y de sus equipos de trabajo.
3. Identificar formas de estimular el desempeño laboral sobresaliente.

4. Generar estados afectivos positivos y condiciones de trabajo armónica que influyan en el rendimiento laboral de los servidores públicos del Hospital Regional Honorio Delgado.

BENEFICIARIOS

Los beneficiarios del presente Plan de Incentivos y Estímulos son todos los servidores públicos del Hospital.

FASES Y PRIORIDADES

El Plan de Incentivos y Estímulos, se orienta a reconocer los desempeños individuales del mejor servidor público del Hospital, de cada uno de los niveles jerárquicos: mejor servidor del nivel profesional, mejor servidor del nivel técnico, mejor servidor del nivel auxiliar administrativo, etc., teniendo en cuenta premiar los logros y metas trazadas y alcanzadas desde un principio por los diferentes servidores y equipos de trabajo, su mayor parte de ejecución se realizara en el último trimestre del año, previo estudio por parte de un Comité de Incentivos y Estímulos del Hospital Regional Honorio Delgado de las metas alcanzadas, a través de la Evaluación del Desempeño y estudio de evidencias que acrediten los buenos resultados obtenidos.

El personal seleccionado para otorgar los estímulos e incentivos será escogido de manera Individual y por Equipos, aquellos que sean escogidos de manera individual lo serán mediante la obtención del máximo puntaje en las dos (2)

pruebas de Evaluación del Desempeño, tiempo de servicio en la administración no inferior a un año y no haber sido sancionado disciplinariamente.

Los items que han de ser utilizados para determinar y medir el grado de ejecución y efectividad de los diferentes trabajos en Equipos serán:

Consecución de los objetivos propuestos.

- Soporte teórico y metodológico del trabajo a evaluar.
- Evidencias sobre el impacto surtido en los beneficiarios y/o Institución.
- Funcionamiento como Equipo de Trabajo.
- Utilidad futura del producto.

METODOLOGIA

La metodología empleada inicialmente para estudiar y premiar dichos trabajos consistirá en la inscripción de los diferentes Equipos de trabajo ante el Comité Técnico de Incentivos, en fecha estipulada para ello.

ESTIMULOS

Los Estímulos a tener en cuenta para los servidores administrativos:

De tipo Pecuniario:

Entendiéndose como Pecuniario a aquello como perteneciente o relativo al dinero efectivo. Estos incentivos pecuniarios se otorgarán dependiendo de la disponibilidad presupuestal con que cuente el Hospital para la respectiva vigencia

y previa solicitud escrita del jefe del funcionario o funcionarios ante el Comité de Estímulos e Incentivos. Como la liquidez para este rubro es la mayoría de veces muy difícil de conseguir, una alternativa interesante es la asignación individual de presentes que algunas empresas privadas suelen hacer llegar a las instituciones para ciertas fechas o actividades relevantes.

No Pecuniario:

- Elección como Servidor del año por nivel jerárquico, al cual se le dará una Mención Honorífica, con constancia en su Legajo Personal y dos días de licencia con goce de remuneraciones.
- Posibilidad de recibir ascensos, encargos, traslados.
- Comisiones para desempeñar otros cargos.
- Licencias por capacitación.
- Publicación de trabajos en Medios de Circulación Nacional e Internacional.
- Reconocimiento público a la labor meritoria.

PRESUPUESTO

El Hospital apropiará anualmente, en su respectivo presupuesto, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social, incentivos y estímulos que se adopten, recursos que podrían irse incrementando cada año según disponibilidad presupuestal.

Los recursos presupuestales se ejecutarán de conformidad con los programas y proyectos diseñados para este fin



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN II

Plan Estratégico Gerencial para mejorar la comunicación y las relaciones
interpersonales en el Servicio de Cirugía, Hospital Regional Honorio
Delgado, 2015.

Introducción

Se dice que “No se puede mejorar lo que no se controla, no se puede controlar lo que no se conoce, no se puede conocer lo que no se mide”. Se han medido algunas características del Desempeño Laboral en el Servicio de Cirugía, Hospital Regional Honorio Delgado, en el 2014. En la investigación hecha en el servicio,⁶ al establecer las características del Desempeño Laboral, si bien es cierto este fue calificado como promedio, la dimensión donde se encontró serios problemas fue en Factores Generales del Desempeño Laboral, en lo que se refiere especialmente a Relaciones interpersonales con la mayor parte de los trabajadores obteniendo un Grado Valorativo Inferior al Promedio 47,27% (26/55), e Inferior 7,27% (4/55), que en total hacen casi el 55% de todos servidores que tiene malas relaciones interpersonales.

Como decíamos al inicio del párrafo anterior, se ha logrado medir las Relaciones interpersonales pero para llegar al fin último, que es mejorarlas, después de controlarlas, primero debemos conocerlas, y de eso se trata la presente propuesta, el conocer mejor como se dan estas Relaciones interpersonales en este contexto institucional, para ser más productivos, hacer que nuestros equipos de trabajo sean más competitivos dentro de la institución. No sólo se conseguirá un mayor rendimiento, productividad y eficacia en el trabajo de los equipos, sino que se sentirán animados a seguir creciendo y a

⁶ Medina P, Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería Servicio de Cirugía Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa – 2013, comunicación personal.

involucrarse con el Hospital, con lo cual estará asegurado un sistema de colaboración que potencie el éxito.

Objetivo General

Coadyuvar en el desarrollo de la capacidad para establecer relaciones interpersonales e intrapersonales en los servidores del Servicio de Cirugía, Hospital Regional Honorio Delgado, 2015.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los problemas que presenta el servicio que le impide el desarrollo de relaciones interpersonales e intrapersonales en estos trabajadores.
- Construir un Plan de Acción con los actores de la intervención a fin de generar alternativas de solución a los problemas detectados.
- Ejecutar el plan de acción basado en las opiniones de los actores de la intervención para solventar la problemática planteada.
- Evaluar los cambios generados de la aplicación de las acciones sugeridas por los actores que coadyuven a la solución de los problemas presentados en los trabajadores del servicio.

Metodología

Paradigma de la Investigación

El paradigma que apoya este estudio es el socio crítico, que según Cuba y Lincon citado por Crespo ⁷ plantean que el paradigma crítico busca emancipar, cambiar una situación

⁷ Crespo. Paradigmas de la Investigación. Material mimeografiado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto. Pedagógico Barquisimeto, Luis Beltrán Prieto Figueroa. 2006

concreta, identificar el potencial para el cambio, explora sobre hechos significativos para los involucrados, persigue el impacto social y organizacional, igualmente plantea que es dinámico, toma en consideración los valores y las relaciones que están influenciadas con un fuerte compromiso de liberación para conseguir un fin y cambiar la realidad social.

Método

El presente plan se enmarca en una intervención utilizando el método Investigación Acción Participante de carácter descriptivo que se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión o modificación. En lo que se refiere a la Acción Participante, Hurtado ⁸ indica que “es conocer la forma en que la gente interpreta las estructuras sociales, su realidad, para desarrollar actividades comunes, a través de sus organizaciones”. El termino de Investigación Acción Participante hace referencia, a diversos esfuerzos por desarrollar enfoques investigativos que impliquen la participación de las personas que hayan de ser beneficiadas de la investigación y de aquellos con quienes ha de hacerse el diseño, la recolección y la interpretación de la información.

Fases de la Investigación

Fase I. Diagnóstico: En la fase Diagnóstica se busca determinar la situación y tendencia del problema, magnitud de la necesidad según Cerda ⁹ el Estudio Diagnóstico cumple

⁸ Hurtado I y Toro J. Paradigmas y Métodos de la Investigación en Tiempos de Cambios. Consultores Asociados. Valencia. Venezuela. 1998

⁹ Cerda. Propuesta de un Modelo de Planificación Institucional desde la perspectiva de política públicas con un enfoque de derecho. Dirección General de Planificación y Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 1997

las siguientes funciones: a) Sistematiza la información sobre la situación problema de una determinada realidad; b) Determina la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas, los jerarquiza; c) Conoce los factores más relevantes dentro de una actividad; d) Identifica las fuerzas en conflicto; e) Incluye la determinación de recursos e instrumento en función de la resolución de los problemas; f) Sirve de base para acciones concretas y g) fundamenta las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta.

En ese mismo orden de ideas Teppa ¹⁰ señala que en el diagnóstico se identifican problemas, se describe el contexto donde se desarrollará el estudio y se recoge y/o produce la información para iniciar la investigación, esta etapa hace uso de técnicas como: la observación participante, análisis de documentos, discusiones grupales, cuestionarios y encuestas entre otros.

Se recolectará la información a través de la discusión y conversación grupal, según Teppa (ob.cit) señala que en esta técnica de recolección los participantes y con investigadores se reúnen en grupos para conversar abierta, libre y fluidamente sobre sus vidas cotidianas y experiencias laborales.

De igual manera además de la discusión grupal se utilizará la Técnica del Grupo Nominal, la cual tiene las siguientes características:

a) Es una técnica creativa que promueve la participación; b) Es una técnica efectiva para involucrar a las personas en la identificación y solución de los problemas organizacionales.

¹⁰ Teppa, S Investigación Acción Participativa en la Praxis Pedagógica Diaria. Serie de libros arbitrados de la Subdirección de Investigación y Posgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertado. UPEL IPB. 2006

Se utilizará como instrumento el Diario de Campo, el cual es usado en los métodos cualitativos para registrar las observaciones, sensaciones, reacciones, interpretaciones, reflexiones, suposiciones, explicaciones de la realidad.

Es importante señalar que en esta fase se determinará la situación problema y además se logrará la interacción entre los docentes, investigadores y alumnos, lo cual servirá de base para crear un ambiente armonioso para el desarrollo de las siguientes fases.

Fase II: Diseño del Plan de Acción: Una vez realizado el diagnóstico y tomando en consideración los objetivos propuestos, se procederá a visualizar las acciones para mejorar la problemática detectada, se discutirán en esta fase diversas alternativas de actuación y se diseñará un plan que implique cambios y mejoras en la realidad estudiada.

La construcción del plan se hará utilizando nuevamente la técnica de discusión y conversación grupal y el Diario de Campo, de igual manera se utilizará la Técnica de la Lluvia de Ideas, la cual consiste en estimular a las personas en una reunión a compartir libremente las opciones para identificar un problema, buscar las causas y soluciones. Esta técnica cumple con las siguientes pautas: a) Cada persona hace una lista de sus ideas, b) Deben hablar por turnos; c) Todas las ideas son aceptadas; d) No existen juicios de valor sobre las ideas; e) Se registran las ideas en el pizarrón; f) Las ideas sólo son evaluadas cuando ha sido agotado el proceso de generación; g) Se estimula el espíritu de equipo para garantizar la implantación de la alternativa elegida y h) Se utiliza el mecanismo de consenso para escoger la idea con mayor número de votos.

El plan de acción está conformado por: Objetivos, Contenido, Metodología, Técnicas y Recursos y será expuesto más ampliamente en la sección recolección y análisis de la información.

Fase III: Ejecución del Plan de Acción: En esta fase se ejecutarán las acciones propuestas en el Plan de acción, se utilizará la Técnica de la Observación, la cual es un proceso donde se perciben hechos o fenómenos, en forma directa o indirecta, con el auxilio de instrumentos apropiados y bajo rigurosas condiciones de control que facilitan la confiabilidad. La observación constituye un proceso de atención, recopilación, selección y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos, con esta técnica se aprecia la realidad tal como se les presenta y en el momento en el cual ocurren los eventos. El instrumento usado será el Diario de Campo, en el cual se registrarán los hechos acaecido durante la ejecución del plan.

Fase IV: Evaluación: En esta fase se evaluarán las actividades realizadas, para ello se utilizará la Técnica de Discusión y Conversación grupales en la cual los alumnos y los investigadores reflexionarán y señalarán como se sentirán al realizar las acciones planificadas. Estas reflexiones están registradas en el Diario de Campo.

Actores y Técnicas e Instrumento de Recolección de Información:

Los actores de la investigación son trabajadores pertenecientes al servicio en estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de informaciones a utilizar en el presente estudio se visualizan en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 1:

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

FASES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
I. Diagnóstico	Técnica de Discusión y Conversación grupal Técnica del Grupo Nominal	Diario de campo
II Diseño del Plan de Acción	Técnica de Discusión y Conversación grupal Técnica de la Lluvia de Ideas	Diario de campo
III. Ejecución del Plan de Acción	Observación	Diario de campo
IV. Ejecución del Plan de Acción	Técnica de Discusión y Conversación grupal Técnica de la Lluvia de Ideas	Diario de campo

Referentes Teóricos

Relaciones Interpersonales e Intrapersonales

El proceso de establecer relaciones interpersonales e intrapersonales guarda una relación muy estrecha con la manera de expresar las emociones, los sentimientos y la forma de plantear las ideas, cuando las personas no actúan sobre la base de la tolerancia, respeto y armonía, originan relaciones caracterizadas por la agresividad y frustración, lo que ocasiona entre otras cosas: discordia, desdenes, amenazas; relaciones sociales conflictivas que casi siempre violentan los derechos de las personas y generan conflictos.

Al respecto Gardner ¹¹ señala en su obra la Estructura de la Mente que existe un grupo de categorías o Inteligencias y que cada una de ellas tiene una serie de operaciones o capacidades que promueven su desarrollo. Entre las inteligencias planteadas se encuentran la Lingüística, la Lógico – Matemática, Espacial, Cinético – Corporal Musical, Interpersonal e Intrapersonal.

Las capacidades que promueven el desarrollo de la inteligencia interpersonal son:

1. Capacidad de adaptación, relación y participación en los grupos sociales y el establecimiento de normas.
2. Respeto a los demás y al entorno. Desarrollar actitudes de comprensión, colaboración, solidaridad, empatía, compartir.
3. Interiorización de pautas de convivencia. Aceptación, cumplimiento y respeto de normas de los grupos sociales.
4. Expresión de afectos, sentimientos y emociones.
5. Asimilación de formas o modelos sociales de comportamiento positivo.
6. Progreso en el dominio de habilidades sociales.
7. Respeto a la diversidad de etnias, religiones o culturas; a las diferencias de tipo físico o intelectual, de sexo, de clase social o de tipos de profesiones y ocupaciones.
8. Progresar en la diferenciación de roles sexuales.
9. Resolución pacífica y progresivamente autónoma de conflictos utilizando el diálogo y la no violencia.
10. Desarrollo de hábitos cooperativos.

¹¹ Gardner, H. (1983) Estructura de la Mente.

11. Iniciarse en la interiorización de valores humanos.

De igual manera las capacidades que promueven el desarrollo de la Inteligencia

Intrapersonal son:

1. Desarrollo de la propia identidad (individual, social, sexual)
2. Adquirir mecanismos de adaptación a situaciones novedosas.
3. Incrementar la autoestima, aceptación, confianza y seguridad en sí mismo.
4. Desarrollar vivencias y comunicaciones afectivas.
5. Vivenciar sentimientos de satisfacción, plenitud, goce, felicidad, placer ante los propios logros.
6. Manejar afectos, emociones y sentimientos de forma adecuada.
7. Autonomía e iniciativa, control de la propia conducta y autocontrol personal.
8. Aumentar la capacidad de resistencia a la frustración. Evitar o canalizar sentimientos de ansiedad.
9. Discriminación de comportamientos adecuados
10. Autocrítica: reconocimiento de errores, valoración de la propia actuación.
11. Defensa de los derechos y las opiniones.
12. Desarrollo de la responsabilidad y el compromiso personal.

Recolección y análisis de la información

Fase I: Diagnóstico

En esta fase se determinará la situación problemática usando como se señaló en el método la técnica de discusión y conversación grupal y como instrumento el Reporte Diario, se dividirá la fase en dos momentos atendiendo a los actores:

Momento A: Discusión grupal de los Trabajadores Profesionales y los Facilitadores, en la cual se concluya y se registre en el Diario de Campo las situaciones observadas en los trabajadores como problemas de indisciplina, falta de comunicación, falta de motivación, relaciones personales irrespetuosas y agresivas, además de un índice de inasistencias. Igualmente se señalará la necesidad de conocer la opinión de los participantes a fin de describir la situación problemática sus causas y consecuencias.

Momento B: Discusión Grupal de los Trabajadores No Profesionales y los Facilitadores.

Para conocer la opinión de ellos se realizará una discusión cuyo fin es motivar, incentivar y crear un ambiente donde los trabajadores se sientan en un clima armonioso para plantear sus percepciones de la realidad, igualmente se utilizará la Técnica del Grupo Nominal, para ello se cumplirán los siguientes pasos: (1) Los trabajadores escribirán de manera individual en una hoja en blanco los problemas que consideran que presentan como grupo; (2) Cada trabajador escribirá en el pizarrón los problemas que a su juicio afectan al grupo y (3) Se registrará en Diario de Campo, etiquetado como el Cuadro “Problemas expuestos por los actores” el total de problemas producto del análisis realizado por los trabajadores. Luego el grupo de trabajadores discutirá y evaluará cada planteamiento escrito en el pizarrón para eliminar los que a su juicio se repiten y se reformulará nuevamente la lista de problemas mostrada en el cuadro “Nueva Lista de Problemas expuestos por los actores”

Fase II: Diseño del Plan de Acción

En esta fase se procederá al diseño del Plan de Acción utilizando la técnica de discusión y conversación grupal, Lluvia de Ideas y el Diario de Campo. Se dividirá la fase en dos momentos:

Momento A: Discusión grupal de los profesionales y los investigadores, en este momento se conversará sobre las posibles acciones para mejorar la problemática detectada y se utilizará como la técnica de la Lluvia de Ideas para plasmar las acciones, para ello se seguirán los siguientes pasos:

1. Se escribirán en el pizarrón cada una de las acciones
2. Se discutirá y evaluará cada idea expuesta en el pizarrón
3. Se acordarán las siguientes acciones: a) Lectura de reflexión; b) Actividades de Recreación y c) Talleres de crecimiento personal

Momento B: Elaboración del Plan de Acción:

PLAN DE ACCIÓN

Actividad	Objetivo	Contenido	Metodología	Técnicas	Recursos
Lecturas de Reflexión	Coadyuvar en el desarrollo de la inteligencia emocional y de la capacidad para establecer relaciones interpersonales e intrapersonales	Relaciones Humanas	Saludos Realizar lectura y reflexiones sobre Relaciones Humanas: √ Lectura A: ¿Qué Opinas? No vives sólo en el mundo. √ Lectura B: Tu actitud te exhibe √ Lectura C: Obstáculos para una buena Comunicación. Reflexiones finales acerca de la actividad realizada	Lectura comentada Lluvia de ideas	Alumnos e Investigadores Material bibliográfico Radio Reproductor. CD de Música
Actividades de Recreación	Coadyuvar en el desarrollo de la inteligencia emocional y de la capacidad para establecer relaciones interpersonales e intrapersonales	Actividad de Recreación que consistirá en una sesión de Educación Física, Aeróbic, Bailes, dirigida por una de las trabajadoras del servicio que esté comprometida	Saludos Actividad dirigida por un trabajador: a) Fase de calentamiento y estiramiento b) Clase de Aerobic c) Clase de Bailes Reflexiones finales acerca de la actividad realizada	Demostración y ejercitación	Trabajadores e investigadores Radio Reproductor. CD de Música
Talleres de Crecimiento Personal	Coadyuvar en el desarrollo de la inteligencia emocional y de la capacidad para establecer relaciones interpersonales e intrapersonales	Percepción Emocional Visualización Creativa Creatividad en las relaciones humanas El Arte de Enseñar con todo el Cerebro	Presentación y dinámica de grupo Formación de equipos de trabajo Asignación de lecturas a los grupos. Lectura realizada por cada equipo, discusión y análisis. Elaboración de diagramas para exposición de cada equipo al resto de participantes. Suministro de pliegos de papel bond para impresión de diagramas y esquemas de las exposiciones. Colocación de láminas en paredes. Exposiciones Discusión y análisis colectivo. Reflexiones finales acerca de la actividad realizada Evaluación del facilitador.	Dinámica de grupo Lectura comentada	Alumnos e investigadores Material Bibliográfico. Retroproyector Radio reproductor con CD Papel Bond

Fase III: Ejecución del Plan de Acción

En esta fase se desarrollarán las acciones propuestas en el Plan de acción, y se anotarán en el Diario de Campo observaciones como las que ilustramos con un ejemplo hipotético a continuación:

“Los compañeros del servicio en las actividades se mostraron muy sensibles y comentaron su comportamiento en el servicio, algunos lloraron y manifestaron los problemas que tenían en sus hogares, con sus compañeros de trabajo e inclusive con los otros servicios, en la clase de baile y aeróbic se mostraron muy dinámicos y alegres, las actividades propiciaron el abrazo entre alguno de ellos y en los talleres reflexionaron sobre las causas de algunos de sus comportamientos.

Fase IV: Evaluación

En esta fase se evaluarán las actividades a ejecutar utilizando la Técnica de Discusión y Conversación grupales y se llegarán a reflexiones que se registrará en el Diario de Campo: Los trabajadores e investigadores manifestarán si son de su agrado las lecturas, talleres y actividades de recreación y cómo ese tipo de acciones contribuirán a mejorar su comportamiento y relaciones grupales. De igual manera es importante señalar que para lograr cambios permanentes se recomienda que las acciones se realicen en forma sistemática y continua que les permita el desarrollo de su inteligencia emocional y el establecimiento de relaciones más eficientes.

ANEXO I

PROYECTO DE TESIS

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE
SANTA MARIA
ESCUELA DE POST-GRADO
MAESTRIA DE GERENCIA EN SALUD**



**RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN EL SERVICIO DE CIRUGÍA DEL
HOSPITAL REGIONAL HONORIO DELGADO AREQUIPA 2013**

PROYECTO DE TESIS PRESENTADO POR:

MEDINA MOLINA, Paola Erika.

Para optar el Grado Académico de:

MAGÍSTER EN GERENCIA EN SALUD

AREQUIPA - PERU

2012

ÍNDICE

I.	PREAMBULO.....	103
II.	PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	105
1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	105
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	109
2.1.	MOTIVACIÓN.....	109
2.2.	DESEMPEÑO LABORAL.....	125
2.3.	MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL.....	136
3.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	138
4.	OBJETIVOS.....	143
5.	HIPÓTESIS.....	143
III.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	144
1.	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN.....	144
2.	CAMPO DE VERIFICACION.....	149
3.	ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS.....	150
IV.	CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	157
V.	BIBLIOGRAFIA.....	158

I. PREAMBULO

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta al brindar un cuidado de atención de enfermería a sus pacientes.

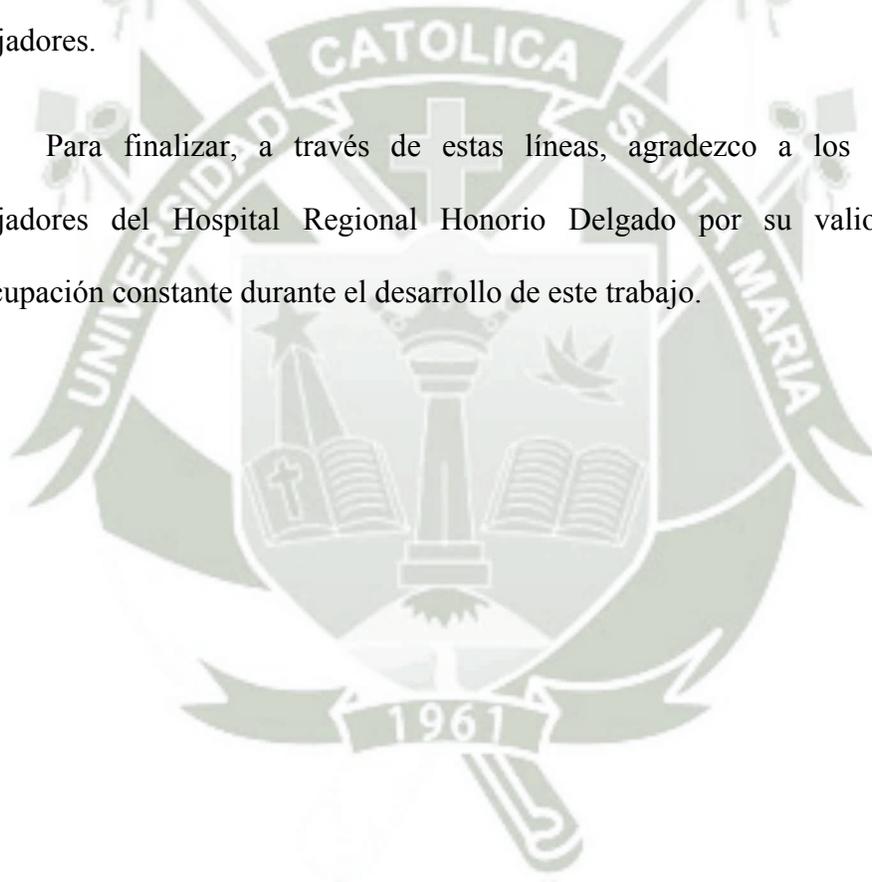
La principal razón que llevó a realizar este trabajo de investigación es la necesidad de conocer si el nivel del desempeño laboral observado en los trabajadores del servicio de Cirugía de este hospital que es de referencia regional, que en unos casos era de muy buen nivel, mientras que en otros trabajadores este era de un nivel muy básico o en proceso. La interrogante que se planteó gira en torno a los determinantes de esta asimetría en el desempeño laboral observado, cuestionando la existencia de una asociación de los diferentes niveles del desempeño laboral y la motivación de los trabajadores sugiriendo causalidad. Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

Considerando la importancia de la motivación como instrumento de gestión dentro de una institución es que se decide realizar el presente trabajo de investigación.

La importancia de un estudio como éste radica en la finalidad perseguida la cuál es identificar si existe un nivel inadecuado de motivación en la población del estudio que esté relacionado a un pobre desempeño laboral en los integrantes de Enfermería del Servicio de Cirugía HRHD. De probarse nuestra suposición que se desprende de la

información previa disponible pondremos al alcance de los responsables de la conducción del servicio y del establecimiento de salud optimizar los niveles de motivación que consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, cabe mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe de pensar ¿Qué se puede hacer para estimular a las personas en su desempeño laboral para que puedan dar lo mejor de ellos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización así como de sus trabajadores.

Para finalizar, a través de estas líneas, agradezco a los funcionarios y trabajadores del Hospital Regional Honorio Delgado por su valiosa asesoría y preocupación constante durante el desarrollo de este trabajo.



II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- Enunciado del problema.

“RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SERVICIO DE CIRUGÍA HOSPITAL REGIONAL HONORIO DELGADO AREQUIPA - 2013”.

1.2.- Descripción del problema

1.2.1.- Área de conocimiento al que pertenece:

- **Campo:** Ciencias de la Salud
- **Área:** Gerencia en Salud.
- **Línea:** Servicios de salud.

1.2.2.- Análisis de variables

Es el tipo de estudio: Bivariable

Primera variable: Motivación

Segunda variable: Desempeño laboral

OPERACIONALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE VARIABLES.

<i>VARIABLE</i>	INDICADORES	SUBINDICADORES
<p>Primera variable: MOTIVACIÓN Canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano para la realización de un fin.</p>	Salario	Satisfacción de necesidades
		Ganancia suficiente
		Incentivos
		Oportunidad
	Aspiraciones Personales	Satisfacción con la profesión
		Autorrealización
		Reconocimiento social
		Satisfacción en el trabajo
	Prestaciones	Desempeño laboral
		Vacaciones
		Prestaciones Sociales
	Seguridad	Salario y Aguinaldo
		Estabilidad
		Oportunidades económicas y profesionales
	Ambiente Laboral	Protección de daños físicos y emocionales
		Trato Justo
Relaciones Laborales		
Estímulo		
<p>Segunda variable DESEMPEÑO LABORAL Actitudes y aptitudes que se toman dentro del desarrollo de la profesión de enfermería.</p>	Factores Generales	Estrés laboral
		Conocimientos de funciones
		Espíritu de superación
		Identificación con la institución
		Iniciativa
		Responsabilidad administrativa
	Factores Específicos	Relaciones interpersonales
		Responsabilidad funcional
		Calidad de trabajo
		Cantidad de trabajo
		Coordinación
Empleo del tiempo		
Manejo de instrumentos.		

1.2.3.- Interrogantes de investigación:

- a. ¿Cómo se presenta la motivación del personal de enfermería que labora en el servicio de cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado?
- b. ¿Cómo se presenta el desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado?
- c. ¿Qué relación hay entre la motivación y el desempeño laboral del personal de Enfermería en el Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado?

1.2.4.- Nivel y Tipo de investigación:

- **Nivel:** El nivel de la investigación es de corte transversal, observacional, descriptivo y relacional.
- **Tipo:** Es una investigación de campo.

1.3.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

En general en su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia, entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, su estudio dará cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, influyendo así

en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos que en parte es lograr bienestar intrínseco en el trabajador y trasladar el beneficio de su mejor desempeño laboral a la salud de los sectores más desfavorecidos que es donde finalmente está encaminado el desempeño institucional lo que le da *relevancia social*.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una *relevancia práctica esencial*. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización, lo que le da a la investigación *utilidad práctica* y específica. Nuestro estudio tiene *relevancia práctica* porque sus resultados pueden servir como valiosos antecedentes para el fomento de planes o programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores dando utilidad del conocimiento para la práctica y de esta para ella misma.

En particular en trabajadores de salud como los del estudio, por su vinculación laboral con el estado, los hace mal remunerados, poco incentivados y estimulados en comparación a sus pares de otras instituciones de salud; gracias al estudio será posible esclarecer el tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización, lo que le impregna una legítima *relevancia humana*.

Finalmente los resultados de este proyecto son importantes para la organización, le va a permitir saber si la motivación laboral que se imparte en cada uno de los niveles de la organización es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma.

2. MARCO CONCEPTUAL.

2.1. MOTIVACIÓN.

El término motivación deriva de la palabra latina moveré, que significa mover (Kreitner & Kinicki, 2003¹²; Chiavenato, 2004¹³). La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2005; Mitchell, 1982, citado por Ramlall, 2004¹⁴; Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999¹⁵). Muy importante de resaltar es el hecho de que a pesar de que los patrones de comportamiento cambian de acuerdo con las necesidades del individuo, valores sociales y capacidad individual, el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente), es motivado (ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias) y está orientado (dirigido hacia algún objetivo). La motivación, según (Ramlall, 2004), representa la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la **capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual**. El mismo autor plantea que una

¹² Kreitner, R. & Kinicki, A. Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas (7ª ed.). México: McGraw - Hill. 2003.

¹³ Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México: Internacional Thomson Editores. 2004

¹⁴ Ramlall, S. A review of employee motivation: theories and their implications for employee. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 5(1/2), 52-63. 2004.

¹⁵ Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. Comportamiento organizacional. México D.F., México: Internacional Thomson Editores. 1999.

necesidad en este contexto es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una necesidad no satisfecha o una carencia crean una tensión e incomodidad en la persona que estimula ciertos comportamientos dentro del individuo. Estos comportamientos, a continuación, generan un comportamiento de búsqueda para encontrar ciertos objetivos que, de alcanzarse, van a satisfacer las necesidades y llevarán a la reducción de la tensión. La inferencia es que los empleados motivados están en un estado de tensión y, para aliviar esta tensión, ejercitan esfuerzo. Cuanto mayor es la tensión, mayor es el nivel de esfuerzo. Los teóricos de motivación difieren en dónde la energía se deriva y en las necesidades particulares que una persona está tratando de cumplir, pero la mayoría está de acuerdo con que la motivación requiere de un deseo de actuar, la capacidad de actuar y la presencia de un objetivo. Se puede decir, en principio que, a un nivel muy básico, son las necesidades insatisfechas las que guían las acciones de las personas (Nelson & Spitzer, 2003)¹⁶. El siguiente modelo simplificado del proceso de motivación, según Chiavenato (2004)¹⁷ y también mencionado por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)¹⁸, sustenta justamente lo mencionado anteriormente:

¹⁶ Nelson, B. & Spitzer, D. 1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho. Cómo gratificar y fidelizar empleados. Barcelona, España: Gestión 2000. 2003.

¹⁷ Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México.: Internacional Thomson Editores. 2004.

¹⁸ Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M.T. Comportamiento organizacional (7a ed.). México D.F., México: McGraw - Hill. 2006.

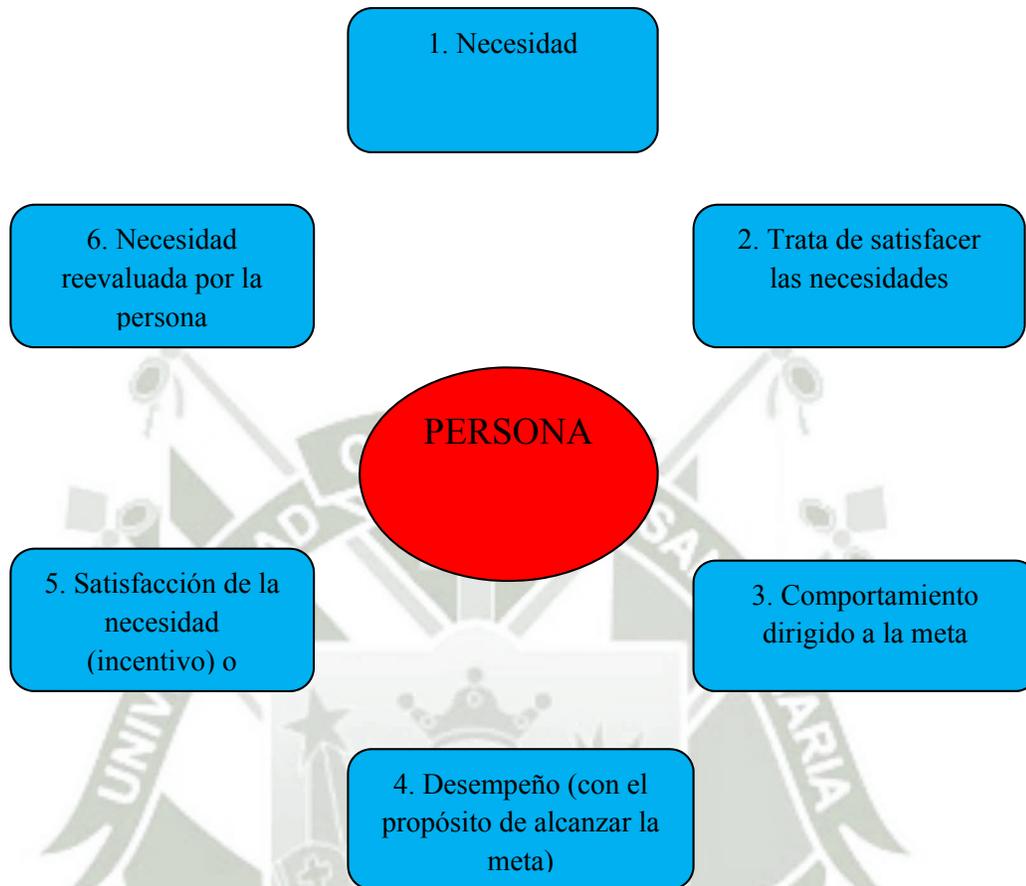


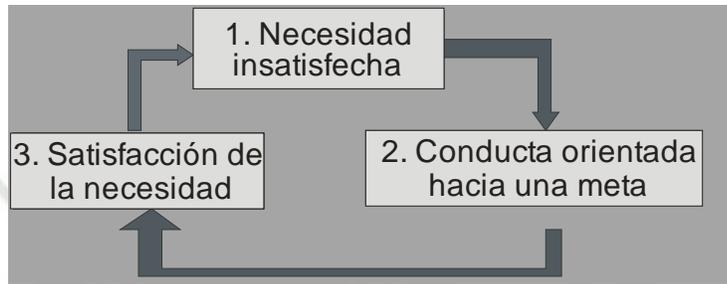
Figura1. Modelo del proceso de motivación.

Nota. Tomado de “Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”, de Chiavenato, 2004, p. 317.

El proceso de la motivación.

Una necesidad no satisfecha es el punto inicial en el proceso de la motivación. La deficiencia de algo dentro del individuo es el primer eslabón en la cadena de sucesos que dirigen la conducta; la necesidad insatisfecha produce tensión (física o psicológica) dentro del individuo, llevándolo a adoptar algún tipo de conducta para satisfacer la necesidad y, por consiguiente, disminuir la tensión. El logro de este satisface la

necesidad y con esto finaliza el proceso de la motivación; por ejemplo, una persona orientada hacia el éxito está dirigida por el deseo de obtenerlo y motivada por el anhelo de una promoción y/o la obtención de un de un logro con el fin de satisfacer una necesidad¹⁹.



Muchas personas se preguntan si toda la gente está orientada hacia una meta en particular; la respuesta obvia es que no, si bien existen suficientes datos que sugieren que la mayoría de las personas sí lo están.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representan un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de capital humano, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

Otros autores (Steers, Bigley & Porter, 1996, citado por Griffin y Moorhead, 2010²⁰) describen la motivación como un conjunto de fuerzas que ocasiona que las

¹⁹ James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich. Administración de empresas. 8va Edición. Editorial Mc. Graw Hill, Pág. 303; 2000.

²⁰ Griffin, R.W. & Moorhead, G. Comprometimiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones (9a ed.). México D.F., México: Cengage Learning. 2010.

personas participen en un comportamiento más que en otro comportamiento alterno. En el contexto laboral, la motivación comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección (González & Olivares, 2004²¹). Según Espada (2002)²², la motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que no se impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. El mismo autor plantea una idea interesante, según la cual estudiar la motivación no significa solamente descubrir las necesidades de las personas sino también la escala de valores y las pasiones de las mismas. Sin duda, existe una relación entre la jerarquía de la escala de valores y las necesidades personales: la escala de valores (como elemento racional) y las pasiones (lo emocional, como faceta de la personalidad) configuran las necesidades. Cuando una persona, por ejemplo, considera la amistad como valor primordial en su escala es muy improbable que su necesidad fuera prioritariamente el dinero. Es así que un jefe de cualquier área deberá conocer muy bien a sus empleados, tomando en cuenta tanto su aptitud, como su actitud y perfil emocional. Cuando se conocen estos tres componentes, el director tendrá más oportunidades de éxito en motivar a su personal.

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para

²¹ González, M. & Olivares, S. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano (4a ed.). México D.F., México: Compañía Editorial Continental. 2004.

²² Espada, M. (2002). Nuestro motor emocional. La motivación: con motivación nuestra vida será más estimulante, exitosa y satisfactoria o no será. Madrid, España: Díaz de Santos.

conseguir una meta" (Robbins, 2004²³ Chiavenato, 2004²⁴, Robbins & Judge, 2009²⁵);. Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

La tradición investigadora de las teorías motivacionales se ha centrado en principalmente en la dimensión personal del individuo. Ello explica la proliferación de estudios basados en la necesidad llegar a una situación de equilibrio en el proceso de satisfacción de necesidades que experimentan aquellos. Un ejemplo lo muestran los estudios sobre el contenido y dirección de conducta aplicados al trabajo. Como señalan Campbell y otros (1970)²⁶, las investigaciones sobre la motivación laboral se estructuran en torno a dos corrientes principalmente; las "teorías centradas en el contenido" del trabajo ya que otras están "orientadas al proceso" a través del cual se activa la conducta.

Por un lado, se estudia "lo que" motiva a los individuos (contenido), y, por otro, "cómo" se produce la conducta motivada (proceso) 82. Como su nombre indica, las teorías de contenido tienen la misión de analizar la conducta, qué variables influyen sobre la conducta, despreocupándose de analizar cómo aquellas inciden en la dinámica conductual. Su interés para las organizaciones es indudable, puesto que tratan cuestiones

²³ Robbins, S. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson, 2004.

²⁴ Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México: Internacional Thomson Editores. 2004.

²⁵ Robbins, S. & Judge, T. Comportamiento Organizacional (13a ed.). México D.F., México: Pearson Educación 2009.

²⁶ Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. y Weick, K. E. Managerial behavior, performance, and effectiveness, New York, M Graw-Hill. 1970.

como la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, etc.

Por el contrario, las teorías de proceso nacen como un intento de dar respuesta a los interrogantes que las teorías de contenido habían dejado abierto. Tratan de explicar los procesos por los que la conducta es activada, mantenida o refrenada, es decir, los aspectos dinámicos. Mencionan variables como las expectativas, la elección, la comparación social, las metas, etc. La principal cuestión a la que se enfrentan es descubrir los mecanismos que enlazan las necesidades u objetivos concretos con el impulso genérico hacia la satisfacción, es decir, explicar cómo las metas y los contenidos llegan a ser operativos.

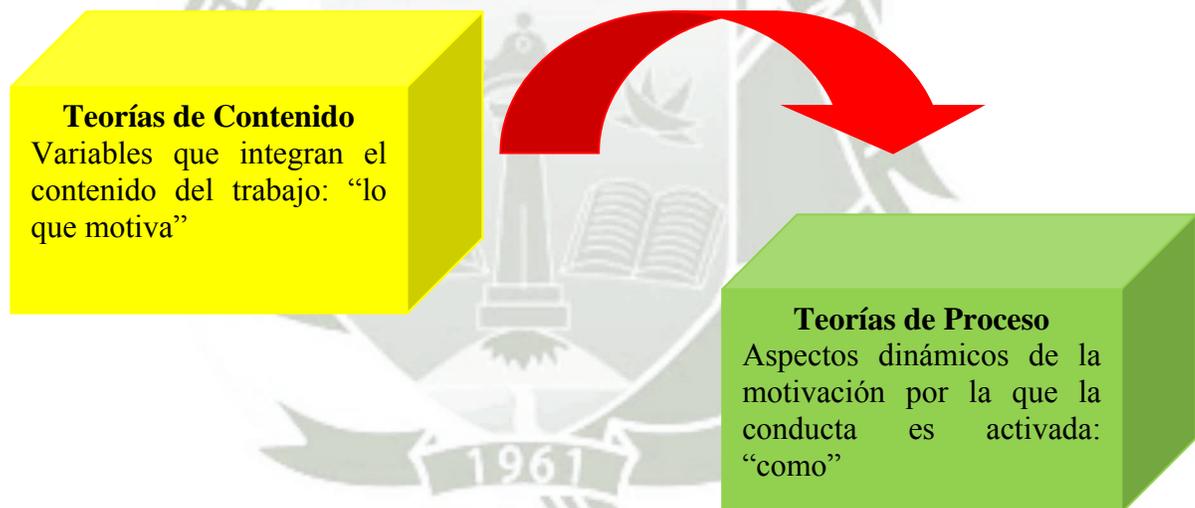


FIGURA 7: MODELOS EXPLICATIVOS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

2.1.1. MOTIVACIÓN Y SALARIO.

En la organización funcional tradicional, se le pagaba al personal principalmente a través de salarios básicos. Estos se determinaban, por lo general, a través de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos con relación al mercado, la industria o la región (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

En este contexto, el salario se basaba en las habilidades individuales y específicas que una persona aportaba a una tarea determinada. No se alentaba a los empleados a desarrollar otras habilidades, ni se los remuneraba por atributos como la flexibilidad, el razonamiento práctico y la aptitud para trabajar con otros. El masajear a simple: “haga su trabajo, hágalo bien y nosotros nos haremos cargo de usted”(Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p.130).²⁷

Una vez que se habían establecido los niveles salariales iniciales, los aumentos de sueldo para la mayoría de los empleados asalariados tradicionales resultaban de las promociones o ascensos, del mérito o del aumento del coste de vida. De esta manera, los empleados estaban habituados a esperar que llegara el aumento por “mérito”, ya sea se lo merecieran o no por su rendimiento o el de su organización.

En general, la estrategia de aumento tradicional del sueldo básico, si bien surte efecto en organizaciones tradicionales, no contribuye a promover los valores de las culturas laborales más recientes. En estas organizaciones más horizontales, el éxito individual y grupal depende del rendimiento y del crecimiento lateral de la fuerza laboral, es decir, de

²⁷ Flannery, T, Hofrichter, D. Platten. P. Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós. 1997.

la adquisición de nuevas habilidades y competencias, por lo tanto, la estrategia de remuneración tradicional no motiva a los empleados para que trabajen más rápido y mejor, con lo cual no se está respaldando los valores de una organización de este tipo como son: el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Es así como algunas organizaciones han llegado a la conclusión que los programas de remuneración tradicionales han sido eclipsados por sus nuevas estructuras, estrategias y procesos laborales, ya que en lugar de respaldar a la organización, están siendo obstáculos para su crecimiento y éxito. Por esto, se ha comenzado a buscar nuevas estrategias salariales que ayuden a impulsar y respaldar los nuevos valores de las organizaciones actuales, como son la calidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la productividad.

El cambio en las compensaciones de las organizaciones actuales ha sido, en general, hacia estrategias de remuneración variable basadas en el rendimiento. Estas estrategias incluyen variados programas de incentivo y remuneran tanto el rendimiento individual como el grupal, por lo tanto, los aumentos o disminuciones dependen de estos rendimientos.

Se debe mencionar también El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de

refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata. "Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de

méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

2.1.2. MOTIVACIÓN Y ASPIRACIONES PERSONALES.

Satisfacción con la profesión: La satisfacción con la profesión elegida es un estado afectivo que surge en la persona, resultado de la automotivación y la motivación que recibe de su entorno respecto a su profesión; como consecuencia causa en él conductas positivas.

Autorrealización, Reconocimiento social, Satisfacción en el trabajo y Desempeño laboral: Se explicarán basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler quienes arribaron a un modelo más completo de la motivación que aplicado primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene lo siguiente:²⁸

- Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

²⁸ ALDAG, Ramón J. y Arthur P. Brief, Diseño de tareas y motivación del personal, Trillas, primera edición, 1983, Pág.: 20-32

- La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

2.1.3. MOTIVACIÓN Y PRESTACIONES.

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los empleados. Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia como algo de menor importancia, haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la tendencia es el aumento de las prestaciones y los servicios que han crecido más, proporcionalmente hablando en relación a sueldos y

salarios, durante los últimos veinte años. Es cierto que en Latinoamérica la mayor proporción de la compensación aún corresponde a estos factores, pero en ciertas naciones industrializadas, como en Estados Unidos, las prestaciones constituyen un 37% del total de las compensaciones y la tendencia es a todas luces igual en América Latina. Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus empleados, al margen de las prestaciones de ley, convencerá a los escépticos que suponen que las prestaciones sólo abordan un mínimo porcentaje de los recursos de las organizaciones.

Entre los servicios más comunes se cuentan los seguros de vida contratados en el nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales; prestaciones por muerte de un pariente próximo, nacimiento de un hijo, matrimonio y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. Esta lista es sólo parcial prácticamente toda organización de mediano o gran tamaño puede incluir varias prestaciones y servicios adicionales; pueden señalarse como objetivos de la organización que se cumplen mediante compensaciones indirectas, los siguientes aspectos reducción de tasas de rotación, desaliento a los movimientos tendientes al conflicto, ventajas para el reclutamiento de personal, y satisfacción de los objetivos de los empleados²⁹.

El incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos.

²⁹Schultz, D. Psicología Indus

La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender.

Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy, puede dejar de serlo mañana. Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que ha y que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.³⁰

2.1.4. MOTIVACIÓN Y SEGURIDAD

Son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible. Se conocen tradicionalmente, a las necesidades fisiológicas y a

³⁰ MASLOW, Abraham H. Motivación y Personalidad, Díaz de Santos, S.A., Madrid, tercera edición, 1951, pág: 21-38 <http://www.eum> 12007

las de seguridad, como necesidades de orden inferior. Según Davis y Newstrom (1993), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, de realización personal. Cabe señalar que según estos autores, las necesidades de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal. En esta línea, Senge (2004, p. 24) afirma que “la efervescencia que hoy vemos en el mundo de la administración continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización”

En los adultos la seguridad puede manifestarse en encontrar un puesto de trabajo estable.

El sueldo estable entrega el componente de seguridad y estabilidad que toda persona requiere, el problema surge cuando esta remuneración pasa a ser percibida como un derecho adquirido y desconectado del desempeño. Cuando la administración no es capaz de identificar y premiar a aquellos que sobresalen en su trabajo, se va creando una cultura que inhibe el esfuerzo y la dedicación y termina aletargando a la organización. Aquí es donde la remuneración variable puede hacer un gran aporte³¹.

2.1.5. MOTIVACIÓN Y AMBIENTE LABORAL:

Trato Justo: Motivar a los empleados también significa garantizar que haya equidad o justicia en el lugar de trabajo. Las personas comparan su actuación laboral subjetivamente. Es el entendimiento de las personas en la que valoran el trato justo, el

³¹ Mobarec, E. Comentario de Sistemas de remuneración eficaz. Management en Recursos Humanos, nº 5, pp. 6 – 7. Santiago, Chile. 2002.

agentes estresantes del ambiente laboral que son lesivos y derivados directamente del trabajo o que con motivo de éste, pueden afectar la salud del trabajador

El ambiente laboral se refiere al clima organizacional y juega un papel clave en el éxito, la productividad y motivación de sus empleados, cada organización tiene su propio clima organizacional. El clima organizacional es el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman, sus valores. Considera el tamaño de la organización, estructura organizacional.

Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella, en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Dessler, 1991, p. 268).³⁴

Esto contribuye a que los empleados se formen una imagen o concepto respecto de la institución para la cual trabajan, que creen un vínculo de pertenencia y se sientan orgullosos de ello. Esto también puede generar en los empleados la motivación o el deseo por desempeñar su trabajo más eficientemente.

2.2. DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño laboral es el 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

³⁴ Dessler, G. Administración de Personal. 4ª ed. México Prentice Hall. 1991.

entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud.³⁵

Esta concepción de la calidad del desempeño, unida e integrada a la calidad de los servicios, lleva a postular la evaluación del desempeño profesional como un proceso continuo de evaluación de la calidad de la atención en salud, que rompe los marcos puramente académicos, y la vincula con la responsabilidad institucional y el compromiso social, como respuesta a las necesidades de la población; en un proceso activo y participativo de problematización constante, que dirige las acciones a desarrollar en los procesos permanentes de formación y superación en salud.

Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario tener en cuenta las condiciones de trabajo y las personales, en las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar de los problemas identificados, cuáles requieren decisiones de gestión y/o capacitantes.

Por tanto, para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes.

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no

³⁵Salas RS. La evaluación en la educación superior contemporánea. 2ª edición. San Francisco de Macorís: Universidad Católica Nordestana; 2005.

garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes.³⁶

La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones.

Se requiere abandonar todo enfoque punitivo de la evaluación del desempeño, para dirigirla hacia la integración coordinada y dinámica del binomio: evaluación del desempeño/educación permanente, en la búsqueda del incremento de la calidad -precisa y oportuna- del servicio que se brinda a la población, como base hacia la búsqueda de la excelencia en los servicios de salud.

La evaluación del desempeño necesariamente tiene dos vertientes que se complementan: la evaluación interna o autoevaluación que desarrolla la propia institución y es su principal motor impulsor, y la evaluación externa, realizada por expertos, funcionarios o dirigentes de diferentes niveles del Sistema Nacional de Salud.

La evaluación del desempeño³⁷

- Constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador.
- Puede organizarse con un fin puramente diagnóstico, de retroalimentación del proceso laboral, o con fines certificativos del nivel de competencia laboral alcanzado.
- El sistema debe ser validado, confiable, efectivo, flexible y aceptado por todos.

³⁶30. Salas RS. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. [Tesis para la opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.

³⁷37. Wrther WB, Davis H. Evaluación del Desempeño. En: Administración de Personal y Recursos Humanos. [Texto resumido]. México: Ed. Mc. Graw Hill; s/f. [citado 7 de Mar 2005].

- Sirve de base para organizar los procesos de intervención, ya sean capacitantes o de gestión en salud, entre otros, así como adoptar decisiones sobre la permanencia, traslados, promoción y separación del puesto de trabajo.
- Posibilita perfeccionar el diseño de los puestos de trabajo.
- Permite la aplicación de políticas de compensación y de estímulos morales y materiales.
- En fin, mejora el desempeño profesional, lo que contribuye al incremento de la calidad de los servicios que se brindan a la población.

Las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado.

Al evaluar el desempeño es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor; o sea las asistenciales, educacionales, investigativas y de dirección o administrativas. Siempre hay que tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre tiene que ser muestral y su éxito dependerá de la calidad de las tareas y acciones seleccionadas, que tiene que contemplar actividades inherentes a cada una de las funciones de su desempeño laboral.

La evaluación de competencias es un proceso de verificación de evidencias del desempeño laboral, contra un estándar definido como norma, para determinar si es competente o aún no, al realizar una función laboral determinada.

Siempre se debe privilegiar la observación directa del desempeño del trabajador, ya que la fuente principal de evidencia es la actuación del individuo en circunstancias laborales

o lo más parecido a ellas. Hay que garantizar que las técnicas y los procedimientos utilizados en la certificación de competencias, se realicen de conformidad con los lineamientos administrativos, técnicos y metodológicos diseñados para ese fin y siempre se debe tener en cuenta las percepciones de satisfacción de los usuarios de los servicios y otros resultados positivos intangibles.

La medición de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo. Se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base a la norma. Son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, sobre la base de la observación de su trabajo y de los productos del mismo. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

2.2.1. FACTORES GENERALES

Conocimientos de funciones: La competencia laboral es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, - desarrollados a través de los procesos educacionales y la experiencia laboral-, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo.

Espíritu de superación: Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización.

Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos se manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecian sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Identificación con la institución: Es sumamente importante que el trabajador haga evidente su identificación con la institución donde trabaja, ya que esto coadyuvará al logro de una buena gestión institucional, que lo conducirá a:

Buscar que su visión coincida con los objetivos de la institución, involucrando a los demás en ella, esto lo llevará a observar conductas coherentes con la visión, misión y valores de la institución, en otras palabras, se considerará representante institucional. También se considera el intentar satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en cambiar una situación insatisfactoria, superar sus intereses inmediatos por el bien común en beneficio de la institución; y delimitar el concepto de

identidad institucional para no confundirla con tiempo de permanencia en la institución, por el contrario motivar y enseñar a los demás actores cómo lograr a que durante esa permanencia desarrollen más acciones de las que esperaban realizar.

Iniciativa: El hombre espera de su trabajo además de la satisfacción de sus necesidades básicas otra de tipo personal y social como por ejemplo la posibilidad de ejercer su iniciativa.

Relaciones interpersonales: Se considera también que aumenta el desempeño al alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Pese a todos los beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar. Cualquier interacción de dos o más personas, no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son

aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Responsabilidad funcional y Responsabilidad administrativa: Toda organización prestadora de servicios de salud posee una estructura organizativa y funcional, y cuenta con un Manual de Organización, Normas y Procedimientos, el cual es necesario para su funcionamiento, ya que como toda Institución debe regirse por métodos organizacionales, normativas y procedimientos que garanticen un adecuado funcionamiento. El personal que allí labora y usuarios se orientan acerca del correcto funcionamiento de esta institución a través de los deberes y derechos que tiene y deben cumplir.

Como consecuencia es necesario que los trabajadores conozcan y cumplan con lo establecido en la documentación de organización y procedimientos para la prestación de los servicios de la organización, para el desarrollo organizativo, operativo y funcional de esta institución. Abarca todos los niveles para cumplir con los requisitos de este centro, haciendo una descripción total de sus operaciones administrativas y funcionales, Describiendo Cargos y Unidades y determinando sus Normas y Procedimientos, constituyéndose en un documento donde son expresados analíticamente los

procedimientos administrativos y funcionales a través de los cuales es canalizada la actividad operativa de una organización, y son enunciadas las normas de funcionamiento básico a las cuales deberán ajustarse los miembros que pertenecen a dicho ente.

2.2.2. FACTORES ESPECÍFICOS

Calidad de trabajo: el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato (1888,1999) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo

apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su capital humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Cantidad de trabajo: Según el modelo de expectativa (Vroom,1964), el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización. La teoría de Locke (1968) establece, por su lado, que las personas tienden a realizar un mayor esfuerzo en la realización de la tarea cuando tienen claramente establecida una meta.

Coordinación: Robbins (1998) plantea como un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando solo, no podría lograr.

Empleo del tiempo: Hoy en día las empresas afrontan cambios que se producen a un ritmo exponencial increíble, los empresarios deben gestionar a su talento humano, orientado a mejorar la gestión del tiempo laboral en los trabajadores quienes deben involucrarse en el proceso.

Manejo de instrumentos: Para alcanzar un adecuado desempeño laboral, no sólo se debe

tener amplios conocimientos actualizados y comprensión de las amplias cuestiones que afectan a la práctica sanitaria, sino que debe ser competente en una extensa área de habilidades, incluyendo manejo de materiales e instrumental, así como comprender su relevancia en la práctica de la salud.

2.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones

de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Así mismo, los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

2.3. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representan un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de capital humano, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si al menos eso no es posible al menos lo intentará. La motivación consiste

fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿Qué se puede hacer para estimular a los individuos, grupos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así, mismo la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

La apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual se le ha asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, pueden decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política del capital humano es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia, evaluar a sus empleados,

ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

3.1. TÍTULO: Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio³⁸

AUTOR: Hernández V; Quintana L, Mederos R, Guedes R, García B Gutiérrez V.

RESÚMEN: Se analizó la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo) en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". Se determinó el diagnóstico de cada variable y la relación existente entre ellas a partir del empleo de diferentes métodos-técnicas de recogida y análisis de la información (cuestionario, observación, diagrama causa-efecto, entre otras), además de la estadística descriptiva (mediana, percentil) y no paramétrica (correlación de Spearman, Kruskal Wallis). Se empleó el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional, con 2 estratos: clientes internos (médicos, enfermeros) y externos (pacientes, familiares). Se analizaron los indicadores que más influyen positiva y negativamente en cada una de las variables estudiadas. Se determinó que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad,

³⁸ Hernández V, Quintana L et al. Revista Cubana de Medicina Militar. Rev Cub Med Mil v.38 n.1 Ciudad de la Habana ene.-mar. 2009

seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo. Se formularon 5 estrategias que contribuirán a la elevación de los niveles de cada variable estudiada.

3.2. TÍTULO: El desempeño laboral en la sección de consulta externa del departamento de estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y su influencia en la Satisfacción del cliente.

AUTOR: Sánchez I.

RESÚMEN: La Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato con el propósito de priorizar la atención de salud como un derecho fundamental garantizado por el Estado, implementó el Modelo de Atención Integral de la Salud (MAIS) que evidenció una serie de debilidades en el desempeño laboral que afecta la satisfacción del cliente que demanda atención ágil y oportuna en los servicios de salud pública. El presente estudio tuvo como objetivo determinar las causas del inadecuado Desempeño Laboral que influyen en la satisfacción del cliente. La metodología tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, la técnica de investigación fue la encuesta, a través de un cuestionario se obtuvo datos tanto del personal que labora en el Departamento de Estadística como de los clientes, que me ayudaron a verificar la hipótesis de estudio y concluir señalando que las causas del inadecuado desempeño laboral que influyen en la satisfacción del cliente son las condiciones ambientales, descoordinación de actividades diarias, falta de motivación, escasa comunicación, capacitación en cuanto al manejo de los nuevos procesos de atención al cliente. En cuanto a las actitudes, conductas y comportamientos del personal que labora en la Sección de Consulta Externa son la escasa agilidad en la atención,

evidenciada a través de la impuntualidad para iniciar el horario de trabajo, por esta razón se propone implementar Mecanismos de Coordinación del Trabajo para mejorar el Desempeño Laboral que Influye en la Satisfacción al Cliente de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

3.3 TÍTULO: Desempeño Laboral de los Profesionales de Enfermería en El Hospital “Vargas de Caracas” durante el Segundo Trimestre del 2005 ³⁹

AUTOR: Evelia, F.

RESÚMEN: La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar el desempeño laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital “Vargas de Caracas”. Tipo de estudio descriptivo-transversal con un diseño no experimental. La población y muestra estuvo conformada por treinta (34) profesionales de enfermería en los diferentes horarios de trabajos a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por treinta y ocho preguntas cerradas, con cinco alternativas de respuesta en escala de Lickert. Desde la uno hasta la pregunta veinticuatro: Definitivamente SI, Probablemente SI, Indeciso, Definitivamente NO, Probablemente NO. Y desde la veinticinco hasta la treinta y ocho con cuatro alternativas de respuestas: Altamente Motivado, Medianamente Motivado, Ni Motivado Ni Desmotivado, Nada Motivado Dicho cuestionario obtuvo una confiabilidad de 0.89 según el índice de confiabilidad de alfa de Crombach. Se concluyó en lo concerniente a la competencia profesional con un 64.7% que utilizan la capacidad cognitiva con un 47.1% que demuestran la capacidad afectiva en la interacción con los pacientes, con un alto nivel 91.2% de responsabilidad ,En la

³⁹Figuera, I. Desempeño Laboral de los Profesionales de Enfermería en El Hospital “Vargas de Caracas” durante el Segundo Trimestre del 2005 Tesis;M2005 M149 CD <http://saber.ucv.ve/jspui/handle/123456789/1316>

capacidad psicomotora se determinó con un 55.9% que tienen aptitudes excelentes para desempeñar los cuidados de enfermería. En la motivación intrínseca un 38.2% se sienten altamente motivados por los logros y reconocimientos y la motivación extrínseca un 41.2% afirman sentirse nada motivados por el salario recibido en relación a las funciones que realizan. Las recomendaciones es presentar los resultados al departamento de enfermería para incrementar la preparación de los profesionales, realizar talleres de motivación y actualización en las técnicas de los procedimientos de enfermería enfocados hacia el desempeño laboral para disminuir la sobrecarga laboral y agotamiento en los profesionales de enfermería.

3.4. TÍTULO: Factores motivadores que influyen en el Desempeño Laboral del personal de enfermería de sala de partos del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio María Pineda"⁴⁰

AUTOR: Puertas de García M, Rodríguez Y, Alvarado A, Pineda J, Rodríguez R.

RESÚMEN: La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería de sala de partos del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio María Pineda" de Barquisimeto, de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población y muestra estuvo conformada por cincuenta y siete (57) sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por veinticuatro preguntas cerradas, con cuatro alternativas de respuesta en escala de Lickert. Dicho cuestionario fue sometido a validez por juicio de

⁴⁰ Puertas de García M, Rodríguez Y, Alvarado A, Pineda J, Rodríguez R. Factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería de sala de partos del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio María Pineda". Biblioteca Lascasas, 4(1). Dis 2.php. 2008.

expertos. Los resultados evidenciaron que el factor motivador mayor es el amor a la labor que realizan, aspecto que contribuye positivamente en el desempeño, sin embargo, este último que da limitado por el ambiente en que se desenvuelve carente de las necesidades básicas y con poco reconocimiento, remuneración injusta y sin ninguna recompensa pública. Estos resultados permiten afirmar que se deben implementar estrategias que incrementen los factores motivadores que le permitan desempeñarse en un ambiente adecuado, situación que influye en la actitud motivacional del personal de enfermería y redunda en una prestación deservicio de alta calidad al individuo, familia y comunidad.

3.5 TÍTULO: “Relación entre motivación y el desempeño laboral del personal de enfermería de los diferentes servicios de hospitalización del hospital III Yanahuara- Essalud. Arequipa Julio- Septiembre 2008”.

AUTOR: Cornejo L.

RESÚMEN: El presente trabajo de investigación tiene por finalidad, dar a conocer la importancia e influencia de la motivación, en el desempeño de las funciones laborales del personal de enfermería en los diferentes servicios de hospitalización con respecto a su atención directa al paciente en las diferentes áreas de hospitalización (Medicina, Cirugía, Pediatría, Ginecología y Neonatología) del Hospital III de Yanahuara, Arequipa.

Se usó una cedula de preguntas con el objetivo de conocer cómo influyen los diferentes tipos de motivación como son Económica, Diplomas de Reconocimiento en el ambiente laboral y su desempeño así como el alcance de metas de los diferentes servicios de

hospitalización e institucionales. Resultados: la mayoría de las enfermeras no reciben niveles adecuados de motivación y solo un porcentaje de cada servicio llega a alcanzar en forma limitada las diferentes metas planteadas por la institución.

4. OBJETIVOS:

4.1 Identificar la motivación del personal de enfermería que labora en el Servicio de Cirugía Hospital Regional Honorio Delgado 2013

4.2. Identificar el desempeño laboral del personal de enfermería del Servicio de Cirugía Hospital Regional Honorio Delgado 2013.

4.3. Determinar la relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería del Servicio de Cirugía Hospital Regional Honorio Delgado 2013.

5. HIPÓTESIS

DADO QUE los comportamientos humanos están condicionados por factores psicológicos y socioculturales.⁴¹

ES PROBABLE QUE en el personal de enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado exista una relación directa entre motivación y desempeño laboral.

⁴¹ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, pág: 168. 1999,

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.- TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN 1.1. CUADRO DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

VARIABLES	INDICADORES	ITEM	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Primera variable: MOTIVACIÓN Canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano para la realización de un fin	1. Salario	1,7,10,19	Técnica del Cuestionario	Cédula de preguntas.
	2. Aspiraciones Personales	2,5,6,11,17		
	3. Prestaciones	3,4,18		
	4. Seguridad	8,9,12		
	5. Ambiente Laboral	13,14,15,16		
Segunda variable: DESEMPEÑO LABORAL Actitudes y aptitudes que se toman dentro del desarrollo de la profesión de enfermería	Factores Generales		Observación documental	Lista de cotejo
	1.- Conocimientos de Funciones	1		
	2.- Espíritu De Superación	2		
	3.- Identificación con la Institución	3		
	4.- Iniciativa	4		
	5.- Responsabilidad Administrativa	5		
	6.- Relaciones Interpersonales	6		
	7.- Responsabilidad Funcional	7		
	Factores Específicos		Observación documental	Lista de cotejo
	1.- Calidad de Trabajo	1		
	2.-Cantidad de Trabajo	2		
	3.- Coordinación	3		
	4.- Empleo del Tiempo	4		
	5.- Manejo de Instrumentos	5		

1.2. CÉDULA DE PREGUNTAS VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL

Por la presente solicitamos su colaboración para realizar un trabajo de investigación sobre motivación en el desempeño laboral respondiendo a las siguientes preguntas:

ITEM	SI	NO	POCO
1.- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas?			
2.- ¿Creo que he elegido mal mi profesión?			
3.- ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?			
4.- ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?			
5.- ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?			
6.- ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?			
7.- ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?			
8.- ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?			
9.- ¿El hospital donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?			
10.- ¿Recibo algún incentivo por parte del hospital (comisión, felicitaciones, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?			
11.- ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?			
12.- ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?			
13.- ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?			
14.- ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?			
15.- ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motiva a tener un mejor desempeño en mi trabajo?			
16.- ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?			
17.- ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?			
18.- ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a ley?			
19.- ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?			

GRACIAS

1.3. LISTA DE COTEJO VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

MINISTERIO DE SALUD

CUADRO DESCRIPTIVO DE FACTORES EVALUATIVOS

FACTORES GENERALES	ESCALA DE GRADOS VALORATIVOS				
	A	B	C	D	E
1.- CONOCIMIENTOS DE FUNCIONES: Grado de aplicación de los conocimientos teórico - práctico como consecuencia de su preparación académica y experiencia. Aptitud para la toma de decisiones, capacidad de planteamiento, organización y dirección institucional.	Muy bien conocimiento teórico – práctico y gran sentido para la toma de decisiones, capacidad de planteamiento, organización y dirección institucional.	Buen conocimiento teórico – práctico y sentido para la toma de decisiones como consecuencia de su preparación académica y experiencia.	Adecuado conocimiento teórico – práctico y sentido para la toma de decisiones como consecuencia de su preparación académica y experiencia.	Poco conocimiento teórico – práctico en la toma de decisiones.	Mínimo conocimiento y sentido práctico y sentido para la toma de decisiones.
2.- ESPIRITU DE SUPERACION Interés por ampliar y perfeccionar los conocimientos, capacidad de adaptación – asimilación de nuevos métodos y procedimientos con decisión, constancia para el logro de un mejor rendimiento y realización personal;	Presenta un notable interés por ampliar sus conocimientos, así como excelente capacidad de adaptación asimilación de nuevos métodos perfeccionando su rendimiento y alcanzando su realización personal.	Evidencia un significativo interés por ampliar sus conocimientos así como una buena capacidad de adaptación, asimilación de nuevos métodos y procedimientos perfeccionando su rendimiento y alcanzando su realización personal.	Demuestra adecuado interés por ampliar sus conocimientos así como una buena adaptación y asimismo de nuevos métodos y procedimientos, mejorando en el rendimiento de sus funciones.	Escaso interés por alcanzar un aprendizaje que le permita mejorar su rendimiento para el cumplimiento de sus funciones.	No manifiesta interés por lograr un aprendizaje que le permita mejorar su rendimiento para el cumplimiento de sus funciones.
3. IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION: Grado de conocimiento de los objetivos normas principios y contribución al buen nombre e imagen de la institución así como la capacidad de compromiso y vocación de servicio	Muy significativo conocimiento de los objetivos, normas y principios, comprometiéndose y contribuyendo al buen nombre e imagen de la institución, así como excelente vocación de servicio.	Significativo grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así como buena vocación de servicio y compromiso.	Adecuado grado de conocimiento de los objetivos, normas y principios de la institución, así mismo en su vocación de servicio y compromiso con la institución.	Escaso conocimiento de los objetivos de la institución y poca vocación de servicio.	Desconoce los objetivos, normas y principios de la institución y presenta muy poca vocación de servicio.
4.- INICIATIVA Capacidad para identificar, prevenir, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas por sí mismo.	Excelente capacidad para identificar, prevenir, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas por sí mismo.	Muestra buena capacidad para identificar, organizar y resolver con creatividad situaciones diversas.	Apropiada capacidad para resolver situaciones diversas.	Pocas veces demuestra capacidad para resolver situaciones diversas.	Falta de creatividad para resolver situaciones diversas.

<p>5.- RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA: Integridad del servidor, referida al equilibrio de sus deberes y derechos, honradez y justicia en el ejercicio de sus funciones, así como en el cumplimiento de las normas de la institución</p>	<p>Notable integridad en equilibrio de sus deberes y derechos, honradez y justicia en el ejercicio de sus funciones, así como en el cumplimiento de las normas de la institución.</p>	<p>Buena integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos en el ejercicio de sus funciones así como honradez y cumplimiento de las normas de la institución.</p>	<p>En el ejercicio de sus funciones muestra una aceptable integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos y adecuado cumplimiento de las normas de la institución.</p>	<p>En el ejercicio de sus funciones demuestra poca capacidad de integridad y de cumplimiento de las normas de la institución.</p>	<p>Sus acciones demuestran falta de integridad en el equilibrio de sus deberes y derechos, incumpliendo las normas de la institución.</p>
<p>6.- RELACIONES INTERPERSONALES: Capacidad del servidor para brindar un trato amable, cálido y sincero, unido a su grado de estabilidad emocional, (serenidad, optimismo, constancia de humor, equilibrio y control), así como su disposición a trabajar en equipo.</p>	<p>Se distingue por su excelente relación amable, cálida y sincera con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.</p>	<p>Significativa capacidad para brindar un trato amable, cálido y sincero con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.</p>	<p>Adecuada capacidad del servidor, para brindar un trato amable, cálido y sincero con disposición a trabajar en equipo, conservando su estabilidad emocional.</p>	<p>Poca capacidad del servidor para relacionarse con sus compañeros de trabajo y no conserva por lo general su estabilidad emocional.</p>	<p>Falta de capacidad del servidor para relacionarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo, mostrando inestabilidad emocional.</p>
<p>7.- RESPONSABILIDAD FUNCIONAL: Grado de dedicación, confianza y eficiencia, para cumplir en forma oportuna y eficaz las funciones que se le asignen, así como las funciones que se le asignen, así como la predicción de sus consecuencias en la ejecución de las mismas. Grado de asistencia, puntualidad y permanencia</p>	<p>Excelente dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento oportuno y eficaz de las funciones que se le asignen. Notable capacidad de predicción de sus consecuencias así mismo asistencia puntualidad y permanencia.</p>	<p>Significativa dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento oportuno y eficaz de las funciones que se le asignen. Muy buena capacidad de predicción de sus consecuencias así mismo asistencia puntualidad y permanencia.</p>	<p>Adecuada dedicación y confianza, cumplimiento en forma eficiente y eficaz con los trabajos que le asignen buena capacidad de predicción de sus consecuencias. Cumple adecuadamente con la asistencia, puntualidad y permanencia.</p>	<p>Pocas veces demuestra dedicación, confianza, y eficiencia en el cumplimiento de las funciones que se le asignen. Presenta inadecuado grado de asistencia, puntualidad y permanencia.</p>	<p>Demuestra falta de dedicación, confianza y eficiencia en el cumplimiento de las funciones que se le asignen. No siempre logra cumplir con la asistencia puntualidad y permanencia.</p>

FACTORES ESPECÍFICOS	ESCALA DE GRADOS VALORATIVOS				
	A	B	C	D	E
1.- CALIDAD DE TRABAJO: Grado de precisión, minuciosidad y orden en la ejecución de las actividades demostrando eficiente productividad	Demuestra gran capacidad de precisión, minuciosidad, orden y eficiencia en el cumplimiento de todas sus funciones.	Su trabajo realizado presente un significativo sentido de precisión, minuciosidad y orden destacándose por su productividad.	Realiza sus actividades con precisión, minuciosidad y orden, asiendo su productividad acordes a sus metas requeridas.	No siempre logra el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente.	Manifiesta escasa precisión y orden en sus actividades presentando una productividad deficiente.
2.- CANTIDAD DE TRABAJO: Considera la producción (volumen de trabajo) y la rapidez en la ejecución de sus funciones, de acuerdo con los objetivos y metas programadas	Excelente capacidad para producir y rapidez en la ejecución de sus funciones realizando un trabajo mayo al establecido. Cumple con los objetivos y metas programada	Muy buena capacidad de producción en el tiempo determinado, logrando por lo general cumplir los objetivos y metas.	Apropiada capacidad para producir dentro del tiempo establecido, logrando cumplir con los objetivos y metas programadas	Regular capacidad en la producción y en la velocidad para ejecutar sus funciones. Es mínimo el cumplimiento de los objetivos programados.	Falta de capacidad para lograr el volumen de trabajo establecido y lentitud en sus ejecuciones no cumplimiento con las metas programadas
3.- COORDINACIÓN: Capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa para el logro de los acuerdos planeados y programados.	Gran capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa, logrando efectivizar los acuerdos planeados y programados.	Significativa capacidad para integrar los recursos de manera oportuna y precisa, logrando efectivizar los acuerdos asumidos.	Demuestra adecuada capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa	Poca capacidad para relacionarse e integrar los recursos de manera oportuna y precisa	Demuestra falta de capacidad para integrar recursos de manera oportuna y precisa.
4.- EMPLEO DEL TIEMPO: Evaluar el empleo real y efectivo de las horas de trabajo para ejecutar las funciones asignadas.	Realiza todas las funciones asignadas utilizando al máximo su tiempo.	Significativo empleo de su tiempo, cumpliendo con las funciones asignadas.	Emplea adecuadamente el tiempo durante su actividad laboral.	Dedica parcialmente su tiempo en el cumplimiento de las funciones asignadas.	Inadecuado empleo de sus horas, se dedica a realizar acciones con las funciones asignadas.
5.- MANEJO DE INSTRUMENTOS Precisión, destreza, habilidad y cuidado en la utilización de los equipos, herramientas y materiales de trabajo par el cumplimiento de sus funciones.:	Demuestra una extraordinaria precisión, destreza, habilidad y cuidado en el manejo de los instrumentos.	Muy buen manejo de los instrumentos demostrando precisión, destreza, habilidad y cuidado.	Buen manejo y cuidado de instrumentos de trabajo.	No siempre maneja una apropiada y cuidadosa los instrumentos de trabajo.	Inadecuado manejo de los instrumentos de trabajo.

2.- CAMPO DE VERIFICACION

2.1.-UBICACIÓN ESPACIAL- El presente trabajo de investigación se realizara en el servicio de hospitalización de cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado; nivel 3.

El servicio de cirugía se encuentra ubicado en el cuarto piso, abarcando el ala derecha e izquierda de la institución, constituyendo un ámbito institucional.

2.2.- UBICACIÓN TEMPORAL- El trabajo es coyuntural correspondiendo la cronología al 2013.

2.3.- UNIDADES DE ESTUDIO

a) Universo o población:

Constituido por el personal de enfermería (profesionales y técnicos de enfermería) del Hospital Regional Honorio Delgado al 100%. Se tomó la decisión de trabajar con la población total en consideración al número total de trabajadores el cual era manejable para los objetivos del estudio. También se ha usado como fuentes secundarias los datos provenientes de los registros de la jefatura del servicio para la evaluación del desempeño laboral. La unidad de estudio es el trabajador(a) del servicio de enfermería quien es la mínima unidad y que posee las variables del estudio.

PERSONAL DE ENFERMERÍA				TOTAL DE PERSONAL
Supervisor	Jefe de servicio	Lic. Enfermeras	Tec. Enfermería	
1	2	26	26	55

Fuente: Oficina de Personal HRHD

3.- ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS

3.1. Organización.

La recolección de datos se hará mediante la cédula de preguntas para la variable Motivación y la variable Desempeño Laboral será tomada de los registros de evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado. Los instrumentos serán ingresados a una base de datos en medios informáticos para su procesamiento computarizado desde la matriz de sistematización, desde la cual también se hará la graficación de los resultados.

3.2. Recursos.

Humanos (1) quien realizara la aplicación del instrumento, siendo el investigador el instrumentador absoluto.

Físicos: Equipo de cómputo, impresora y material de escritorio.

Financieros: Autofinanciado

3.3. Validación de instrumentos.

La ficha de observación del DESEMPEÑO LABORAL se elaboró en base a Formatos de Evaluación de Desempeño Laboral del Ministerio de Salud incluyendo los factores evaluativos y grados valorativos del personal de enfermería.

La cédula de preguntas de MOTIVACIÓN se elaboró en base al trabajo de investigación: “Relevancia, Autoestima y Motivación Asociada a satisfacción laboral en médicos y enfermeras del hospital Goyeneche julio 2008”. Dicho test de motivación fue elaborado por la psicóloga Olga Concepción Zelaya Portillo, contiene un total de 19 preguntas relacionadas a motivación. El instrumento tiene la validación y reconocimiento respectivo.

3.4. Criterios para el manejo de resultados.

La variable Motivación se calificó en una escala intervalar para la aplicación de la estadística Inferencial y en la estadística descriptiva, para mejorar la presentación de los resultados, además de usar dicha escala proporcional, se recurrió al recurso de reescalar la variable a una escala ordinal de la siguiente manera:

NIVELES DE MOTIVACION	PUNTUACION OBTENIDA
MOTIVADO	39 - 57
POCO MOTIVADO	20 - 38
NO MOTIVADO	0 - 19

En el caso de la variable Desempeño Personal se usarán los mismos criterios que en la primera variable para la presentación de resultados, y tiene los siguientes grados valorativos:

NIVELES VALORATIVOS	PUNTUACION OBTENIDADA
SUPERIOR	0 - 40
SUPERIOR AL PROMEDIO	41 - 80
PROMEDIO	81 - 120
INFERIOR AL PROMEDIO	121 - 160
INFERIOR	161 - 200

El análisis cuantitativo o tratamiento estadístico de la variable se realizará de acuerdo al siguiente cuadro:

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN Y
DESEMPEÑO PERSONAL

VARIABLE	CARÁCTER ESTADÍSTICO	ESCALA DE MEDICIÓN	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	ESTADÍSTICA INFERENCIAL
MOTIVACIÓN	Cuantitativo continuo	Proporcional	Promedio	Correlación de Pearson
DESEMPEÑO LABORAL	Cuantitativo continuo	Proporcional	Promedio	Correlación de Pearson

**ASPECTOS RELACIONADOS AL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DE SALUD DEL HOSPITAL GENERAL HONORIO
DELGADO
SERVICIO: CIRUGIA**

FACTORES GENERALES	A	B	C	D	E
1.- CONOCIMIENTOS DE FUNCIONES					
2.- ESPIRITU DE SUPERACION					
3.- IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION					
4.- INICIATIVA					
5.- RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA					
6.- RELACIONES INTERPERSONALES					
7.- RESPONSABILIDAD FUNCIONAL					

FACTORES ESPECIFICOS	A	B	C	D	E
1.- CALIDAD DE TRABAJO					
2.-CANTIDAD DE TRABAJO					
3.- COORDINACION					
4.- EMPLEO DEL TIEMPO					
5.- MANEJO DE INSTRUMENTOS					

Los valores en esta variable numérica continua DESEMPEÑO LABORAL, que originalmente tienen un puntaje medido en escala intervalar, serán reescalados a una escala ordinal asignando categorías en orden alfabético que representan el puntaje de mayor a menor para la presentación de resultados en la Estadística Descriptiva, pero para probar la correlación conserva su medición en escala intervalar cuyo resultado se presenta en Estadística Inferencial.

**TABLA DE PUNTAJE PARA LA CALIFICACION
DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE SALUD**

Nº	FACTORES GENERALES	SUPERIOR	SUP. PROM.	PROMEDIO	INF. PROM.	INFERIOR
1	CONOCIMIENTOS DE FUNCIONES	A 19.7	B 15.8	C 11.8	D 7.9	E 3.9
2	ESPIRITU DE SUPERACION	A 13.2	B 10.5	C 7.9	D 5.3	E 2.6
	IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION	A 15.8	B 12.6	C 9.5	D 6.3	E 3.2
4	INICIATIVA	A 14.5	B 11.6	C 8.7	D 5.8	E 2.9
5	RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA	A 17.1	B 13.7	C 10.3	D 6.8	C 3.4
6	RELACIONES INTERPERSONALES	A 9.2	B 7.5	C 5.5	D 3.7	E 1.8
C	RESPONSABILIFAD FUNCIONAL	A 18.4	B 14.7	C 11.0	D 7.4	E 3.7

N°	FACTORES ESPECÍFICOS	SUPERIOR	SUP. PROM.	PROMEDIO	INF. PROM.	INFERIOR
1	CALIDAD DE TRABAJO	A 21.2	B 16.8	C 12.6	D 8.4	E 4.2
2	CANTIDAD DE TRABAJO	A 13.2	B 10.5	C 7.9	D 5.2	E 2.7
3	CORODINACION	A 18.4	B 14.7	C 11.1	D 7.4	E 3.7
4	EMPLEO DEL TIEMPO	A 15.8	B 12.6	C 9.5	D 6.3	E 3.2
5	MANEJO DE INSTRUMENTOS	A 23.6	B 18.9	C 14.2	D 9.5	E 3.4

La presentación de los resultados, la discusión y las conclusiones tendrán una organización que estará de acuerdo a los objetivos del estudio.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
RECOLECCION DE DATOS			x	x								
ESTRUCTURACIÓN DE RESULTADOS					x	x	x	x				
INFORME FINAL									x	x		

V. BIBLIOGRAFIA

1. Carr, J, Schmidt, A y Deshon, R. Climate perceptions matter. *Journal Applied Psychology*, 88 (4), 605-619. 2003.
2. Pinder, C. *Work motivation in organizational behavior* (2nd edition). New York: Psychology Press. 2008.
3. Motivation. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology*, volume 12 2003. (pp. 225-254).
4. Drenth P, Thierry H, De Wolff Ch. *Work Psychology* (2nd edition). New York: Psychology Press. 1998.
5. Nadler y Tushman (1999), citados por Zapata y Hernández en *Pensamiento & Gestión*; 2010, Issue 29
6. Kreitner, R. & Kinicki, A. *Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas* (7ª ed.). México: McGraw - Hill. 2003.
7. Chiavenato, I. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F, México: Internacional Thomson Editores. 2004
8. Ramlall, S. A review of employee motivation: theories and their implications for employee. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2), 52-63. 2004.
9. Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Internacional Thomson Editores. 1999.
10. Nelson, B. & Spitzer, D. *1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho. Cómo gratificar y fidelizar empleados*. Barcelona, España: Gestión 2000. 2003.

11. Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México.: Internacional Thomson Editores. 2004.
12. Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M.T. Comportamiento organizacional (7a ed.). México D.F., México: McGraw - Hill. 2006.
13. James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich. Administración de empresas. 8va Edición. Editorial Mc. Graw Hill, Pág. 303; 2000.
14. Griffin, R.W. & Moorhead, G. Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones (9a ed.). México D.F., México: Cengage Learning. 2010.
15. González, M. & Olivares, S. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano (4a ed.). México D.F., México: Compañía Editorial Continental. 2004.
16. Espada, M. (2002). Nuestro motor emocional. La motivación: con motivación nuestra vida será más estimulante, exitosa y satisfactoria o no será. Madrid, España: Díaz de Santos.
17. Robbins, S. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson, 2004.
18. Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México: Internacional Thomson Editores. 2004.
19. Robbins, S. & Judge, T. Comportamiento Organizacional (13a ed.). México D.F., México: Pearson Educación 2009.
20. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. y Weick, K. E. Managerial behavior, performance, and effectiveness, New York, M Graw-Hill. 1970.

21. Flannery, T, Hofrichter, D. Platten. P. Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós. 1997.
22. Aldag, Ramón J. y Arthur P. Brief, Diseño de tareas y motivación del personal, Trillas, primera edición, 1983, Pág.: 20-32
23. Schultz, D. Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill, 451 p. Cap.8. 1991.
24. Maslow, Abraham H. Motivación y Personalidad, Díaz de Santos, S.A., Madrid, tercera edición, 1951, pág: 21-38 <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007
25. Mobarec, E. Comentario de Sistemas de remuneración eficaz. Management en Recursos Humanos, n° 5, pp. 6 – 7. Santiago, Chile. 2002.
26. Guillén, C, Gil R. Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Editorial Mc Graw Hill. España. 2000.
27. Mobarec, E. Comentario de Sistemas de remuneración eficaz. Management en Recursos Humanos, n° 5, pp. 6 – 7. Santiago, Chile. 2002.
28. Dessler, G. Administración de Personal. 4ª ed. México Prentice Hall. 1991.
29. Salas RS. La evaluación en la educación superior contemporánea. 2ª edición. San Francisco de Macorís: Universidad Católica Nordestana; 2005.
30. Salas RS. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. [Tesis para la opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.

31. Wrther WB, Davis H. Evaluación del Desempeño. En: Administración de Personal y Recursos Humanos. [Texto resumido]. México: Ed. Mc. Graw Hill; s/f. [citado 7 de Mar 2005].
32. Hernández V, Quintana L et al. Revista Cubana de Medicina Militar. Rev Cub Med Mil v.38 n.1 Ciudad de la Habana ene.-mar. 2009
33. Figuera, I. Desempeño Laboral de los Profesionales de Enfermería en El Hospital “Vargas de Caracas” durante el Segundo Trimestre del 2005 Tesis;M2005 M149 CD <http://saber.ucv.ve/jspui/handle/123456789/1316>
34. Puertas de García M, Rodríguez Y, Alvarado A, Pineda J, Rodríguez R. Factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería de sala de partos del Hospital Central Universitario “Dr. Antonio María Pineda”. Biblioteca Lascasas, 4(1). Dis 2.php. 2008.
35. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, pág: 168. 1999,



ANEXOS II

**PUNTAJES OBTENIDOS POR LOS
PARTICIPANTES**

TABLA N° 26
PUNTAJES OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES

N°	VARIABLES INVESTIGATIVAS		30	33	120,8
	PRIMERA VARIABLE	SEGUNDA VARIABLE			
	MOTIVACIÓN	DESEMPEÑO			
1	27	76,1	31	29	121,3
2	24	89	32	29	121,4
3	25	89,7	33	33	121,5
4	27	89,7	34	33	123,1
5	29	90,6	35	30	124,2
6	28	92,3	36	34	124,4
7	28	94,1	37	30	124,4
8	30	94,1	38	30	125,5
9	30	94,8	39	33	125,7
10	27	95	40	31	126
11	31	95,1	41	31	126,3
12	28	95,8	42	32	126,5
13	28	96,5	43	32	126,5
14	28	98,5	44	34	126,5
15	30	99,4	45	33	127
16	32	104,8	46	33	128,4
17	28	105,1	47	33	129
18	30	108	48	33	129,1
19	28	109,7	49	35	129,1
20	28	109,7	50	36	129,9
21	32	110,6	51	37	131,6
22	29	114,2	52	38	133,3
23	33	115,5	53	38	133,9
24	29	117,7	54	38	134,9
25	29	118,1	55	38	135,5
26	29	119,7	T		
27	31	119,8	O		
28	29	120,2	T		
29	33	120,2	A		
			L	55	55



ANEXO III

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN

ID	EDA	SEXO	FG1	FG2	FG3	FG4	FG5	FG6	FG7	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	DES	FG	FE	MS	MP	F	MSE	MAI	MAS
1	56	1	12	5	3	6	3	6	7	8	5	7	3	10	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	27	76	35	34	4	5	5	6	7	
2	45	1	8	8	6	6	10	2	7	13	5	11	3	10	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	24	89	40	42	4	5	6	5	4	
3	67	1	8	5	6	6	10	6	7	8	3	11	10	10	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	2	25	90	41	41	5	3	6	6	5	
4	62	1	8	8	10	3	10	4	7	8	8	11	3	10	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	27	90	42	40	4	4	6	7	6	
5	45	1	8	8	6	6	10	6	4	8	8	11	6	10	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	29	91	44	43	5	3	4	9	8	
6	49	1	8	8	10	6	10	6	7	8	3	11	6	10	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	3	28	92	47	38	7	4	4	7	6	
7	52	1	8	5	10	9	10	2	7	8	8	11	6	10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	3	3	28	94	44	43	6	5	5	7	5	
8	56	1	8	5	10	9	10	2	7	8	8	11	6	10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	3	1	3	3	30	94	44	43	6	5	4	6	9	
9	57	2	8	5	10	6	3	6	11	8	8	11	10	10	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1	2	3	1	1	1	30	95	37	46	7	3	5	7	8	
10	61	2	12	5	10	6	10	4	7	8	3	11	10	10	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	27	95	46	41	6	7	4	6	4	
11	38	1	12	5	10	6	10	2	7	8	8	11	6	10	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	3	2	1	3	31	95	45	43	6	4	6	8	7	
12	45	1	8	5	10	6	10	6	11	8	5	11	6	10	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	28	96	44	41	6	6	5	6	5	
13	47	1	16	8	10	6	10	6	4	8	3	11	6	10	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	28	97	55	38	6	7	4	7	4		
14	48	1	8	8	10	6	10	6	7	8	8	7	6	14	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	28	99	47	44	6	7	4	5	6	
15	59	1	8	8	10	6	3	6	11	8	5	11	10	14	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	3	30	99	40	48	7	6	4	7	6	
16	58	1	8	3	10	6	10	6	7	8	8	11	10	19	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1	3	3	1	1	1	32	##	42	56	5	4	6	7	10		
17	52	2	12	5	10	9	10	4	7	8	5	11	10	14	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	28	##	49	48	6	5	6	7	4
18	38	2	8	8	10	12	10	6	7	13	5	11	10	10	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	30	##	53	48	6	5	6	8	5	
19	45	1	12	8	10	6	10	6	11	13	5	11	10	10	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	3	3	28	##	51	48	6	5	6	6	5	
20	46	1	12	8	10	6	10	6	11	8	8	11	6	14	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	3	3	28	##	51	48	7	6	3	6	6	
21	49	1	12	8	10	9	14	4	7	8	8	11	6	14	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	3	2	3	3	32	##	55	48	7	6	3	7	9		
22	53	1	12	8	10	6	10	4	11	13	8	15	10	10	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	3	29	##	49	54	6	5	5	8	5		
23	51	1	12	8	10	12	14	4	11	13	5	11	3	14	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3	33	##	58	46	7	7	5	8	6		
24	59	1	12	8	13	9	10	8	11	13	5	11	10	10	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	3	3	29	##	59	48	6	7	4	6	6	
25	52	1	12	8	13	9	10	4	11	13	8	11	6	14	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	3	29	##	55	52	6	7	4	7	5	
26	29	1	12	8	10	12	10	6	11	13	8	11	6	14	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	3	29	##	57	52	6	7	5	6	5	
27	36	1	16	8	10	6	10	4	11	8	8	11	10	19	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	31	##	53	56	7	6	5	6	7	
28	37	1	12	8	6	9	10	4	15	13	8	11	6	19	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	3	29	##	49	57	6	7	4	7	5	
29	42	1	12	8	10	12	10	6	11	13	5	11	10	14	1	1	1	1	2	1	1	3	3	2	1	1	2	1	3	3	2	1	3	33	##	57	53	7	3	7	7	9	
30	39	1	12	11	10	9	10	4	11	13	8	11	10	14	1	1	1	1	2	1	3	3	1	2	1	1	3	1	2	3	2	2	2	33	##	55	55	8	4	5	7	9	
31	38	1	8	8	10	9	14	4	11	13	8	15	10	14	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	3	29	##	51	59	8	5	4	7	5	
32	46	1	12	8	13	9	10	4	15	13	5	11	10	10	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	3	3	29	##	59	48	8	6	3	7	5	
33	51	1	16	8	10	12	10	4	7	13	8	11	10	14	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	3	2	1	3	1	3	3	33	##	59	55	8	5	5	6	9	
34	57	1	12	8	13	9	10	6	11	13	8	11	10	14	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	1	3	2	1	1	3	1	3	3	33	##	57	55	6	5	7	8	7	
35	45	1	12	11	10	9	14	4	7	8	8	11	13	19	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	1	3	3	30	##	58	59	6	7	5	7	5
36	59	1	12	8	13	9	10	4	11	13	8	11	13	14	1	1	1	2	1	2	1	1	3	3	3	1	2	1	1	3	1	3	3	34	##	55	58	8	6	5	8	7	
37	39	1	12	8	13	9	10	4	15	8	8	15	10	14	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	3	1	1	2	1	1	3	3	30	##	55	55	9	5	5	6	5
38	46	1	12	11	10	9	10	4	11	13	8	11	10	19	1	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	3	3	30	##	55	60	6	6	5	7	6	
39	48	1	8	8	10	12	10	6	11	13	8	15	13	14	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	3	3	33	##	53	62	7	8	3	9	6
40	47	1	12	8	13	9	10	4	11	13	8	11	10	19	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	3	3	1	2	1	1	1	3	3	31	##	55	60	6	7	6	7	5	
41	41	1	12	11	10	6	10	4	15	13	8	11	10	19	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	3	3	31	##	52	60	6	7	5	7	6	
42	58	1	12	11	10	9	10	4	11	13	11	11	13	14	1	1	2	3	1	1	1	3	1	1	2	1	3	1	1	1	2	3	3	32	##	55	61	6	8	5	7	6	
43	62	2	12	8	10	12	10	6	11	8	8	11	13	19	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	3	32	##	57	59	7	5	5	9	6	
44	60	1	16	8	10	9	10	6	11	8	8	15	13	14	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	3	34	##	58	5					

