



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL MÉDICO Y ADMINISTRATIVO DE UN HOSPITAL UBICADO EN LA
ZONA 4 DE MIXCO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

José Miguel Ochoa Ochoa

Guatemala de la Asunción, septiembre de 2023.

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de De León

Secretaria

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

M. Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los profesionales

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresos

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amílcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Coli Alonso

Docentes Titulares

Licenciado (a)
José Miguel Ochoa Ochoa
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto TRIGÉSIMO OCTAVO (38^o)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

"TRIGÉSIMO OCTAVO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Relación entre motivación laboral y desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala"** de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, realizado por :


José Miguel Ochoa Ochoa

Registro Académico: 200817400
CUI: 1729452670101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2^o cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal de León
SECRETARIA DE ESCUELA II

/Yerna



Universidad De San Carlos De Guatemala
 Escuela De Ciencias Psicológicas
 Departamento de Estudios De Postgrado
 Centro Universitario Metropolitano -CUM-
 9. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
 postgrado@uic.usac.edu.gt

D.E.P.Ps 345-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
 Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)
José Miguel Ochoa Ochoa
 Maestrante

Licenciada (o) Ochoa Ochoa:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Consejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Relación entre motivación laboral y desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Mariano González
 Director en funciones
 Departamento de Estudios de Postgrado
 Escuela de Ciencias Psicológicas



c.c. archivo
 Verma



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
5ª. Avenida 5-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2415-7561 postgrado@psicoasac.edu.gt



Ref. 050-MGHOA-11-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2021

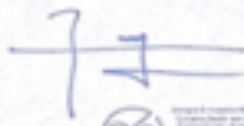

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante OCHOA OCHOA, JOSÉ MIGUEL con carné 200817400, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Relación entre motivación laboral y desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala".

Atentamente,

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

José Miguel Ochoa Ochoa

Licenciado en Psicología

Colegiado 14,597

Índice

Introducción	1
Capítulo I.....	2
1.1 Información de la investigación.....	2
Enfoque.....	2
Alcance	2
Diseño.....	2
Teoría.....	2
1.2 Planteamiento del problema	5
Preguntas de investigación.....	6
1.3 Justificación	8
1.4 Alcances y límites	10
1.5 Objetivos	11
1.5.1 General:.....	11
1.5.2 Específicos:	11
1.6 Definición de variables.....	12
Capítulo II.....	13
2. Motivación y desempeño laboral	13
2.1 Revisión de antecedentes	13
2.1.1 Internacional: Investigaciones previas de motivación y desempeño laboral:.....	13
2.1.2 Nacionales	17
2.2 Motivación	19
2.3 Motivación Humana	20
2.4 Motivación intrínseca	21
2.5 Motivación extrínseca	23
2.6 Motivación laboral	24
2.6.1 Teorías de la motivación laboral.....	27
2.6.1.1 Teoría de las necesidades	27
2.6.1.2 Teoría del refuerzo o condicionamiento operante	29
2.6.1.3 Teoría Bifactorial	30
2.6.1.4 Teoría X y Teoría Y.....	30

2.6.1.5	Teoría del establecimiento de metas y objetivos	31
2.6.1.6	Teoría de la Complejidad	32
2.7	Factores motivacionales	32
2.7.1	Incentivos	32
2.7.2	Ambiente de trabajo	32
2.7.3	Autonomía del trabajo	33
2.8	Empleados motivados	33
2.9	Fases para la motivación	34
2.10	Beneficios de la motivación laboral	35
2.11	Desempeño	36
2.11.1	Desempeño laboral	36
2.11.2	Evaluación del desempeño	36
2.11.3	Objetivos de la evaluación del desempeño	37
2.11.4	Aspectos para evaluar	37
2.12	Beneficios de la evaluación del desempeño	38
2.12.1	Beneficios para el colaborador:	38
2.12.2	Beneficios para la organización	38
Capítulo III	40
3.	Marco metodológico	40
3.1	Enfoque de la investigación	40
3.1.1	Cuantitativo	40
3.1.2	Alcance correlacional	40
3.1.3	Diseño correlacional – causal	40
3.1.4	Instrumento	41
3.1.5	Confiabilidad y validez	42
3.1.6	Pilotaje	42
3.1.7	Árbol de categorías	42
3.2	Estrategia de aplicación del instrumento	48
3.3	Diseño y metodología estadística	49
3.3.1	Estadística descriptiva:	49
3.3.2	Frecuencia	49
3.3.3	Gráficas y porcentajes	49
3.3.4	Tendencia de medida central	49
3.3.5	Dispersión	49

3.4.1 Aplicación de instrumentos	50
3.4.2 Base de datos	50
Capítulo IV	51
4.1 Elaboración y exposición de resultados.....	51
4.1.1 Estadística inferencial	52
Tabla No. 1	52
4.1.2 Tabla No. 2	53
4.1.3 Correlación entre motivación y desempeño laboral	54
4.1.4 Nivel de Motivación Laboral	55
4.1.5 Nivel de Desempeño Laboral	57
4.1.6 Pregunta # 5	58
4.2 Discusión de resultados	60
Capitulo V	62
5.1 Conclusiones	62
5.2 Recomendaciones	63
Capítulo VI	64
6.1 Propuesta: Mi motivación es importante.....	64
6.1.1 Presentación de proyecto	64
6.1.2 Análisis de participantes	66
6.1.3 Árbol de problemas	70
6.1.4 Análisis contextual y de diagnóstico	71
6.1.5 Análisis de objetivos y objetivos de intervención	74
6.1.6 Descripción de objetivos	75
6.1.6.1 General.....	75
6.1.6.2 Específicos.....	75
6.1.7 Análisis de alternativas	76
6.1.8 Marco conceptual	78
6.1.9 Matriz del proyecto (marco lógico)	81
6.1.10 Presupuesto	97
6.1.11 Cronograma de actividades	98
6.1.12 Evaluación del proyecto	101
Anexos	106

Introducción

La motivación laboral y el desempeño laboral, en la actualidad ha tomado mucho peso en las industrias guatemaltecas, es por ello que cada vez han sido más los estudios que han buscado estas dos variables en la investigación científica, actualmente hay varios hallazgos que determinan la relación que existe entre una y la otra, es por esta razón que en esta ocasión se tomaron las mismas variables y correlación que existe entre ellas es significativa para el área donde se realizó la investigación, tomando con base al personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala.

La población a estudio fueron colaboradores que tiene puesto de limpieza o como se le llama en el nosocomio personal de servicios varios ya que ellos tienen a su carga desde la limpieza hasta la mensajería interna, también secretarias, secretarios, enfermeras, enfermeros, médicos, personal en puestos de subjefes y de jefes de las áreas delimitadas por la unidad central hospitalaria, los resultados fueron evidentes ya que si se logró determinar que existe relación entre las variables de motivación y desempeño en el área laboral, estos resultados se obtuvieron por medio de un instrumento titulado *Cuestionario de Motivación laboral y Desempeño laboral*, el cual fue realizado por el autor del presente trabajo de graduación.

Este constaba de 26 preguntas que se dividían las primeras 13 de motivación laboral, dejando de lado la número 5 ya que esa hace referencia a que beneficios son los que más le importan al colaborador; y las ultimas preguntas para determinar el nivel de desempeño laboral que demuestran los colaboradores de la institución. Posterior a determinar los niveles de cada variable, se construyó la propuesta de intervención la cual va dirigida a altos mandos y los colaboradores de bajos mandos y puestos bajos jerárquicamente ubicados.

Capítulo I

1.1 Información de la investigación

Enfoque

ψ Cuantitativo

Alcance

ψ Correlacional

Diseño

ψ Correlacional – causal

Teoría

ψ Comportamiento humano

Línea y área de investigación

Salud mental y trabajo. Salud mental dentro del contexto de la realidad guatemalteca.

En Guatemala la salud mental se ha visto afectada por las consecuencias del conflicto armado interno, además de la violencia común, organizada y la estructural que figuran como un círculo de injusticia social y falta de voluntad política para su solución. Todo esto evidencia la necesidad del trabajo asistencial y la necesidad de mantener en óptimas condiciones la salud mental de los habitantes del país; CIEPS (2021).

Gran parte de la vida del adulto se centra específicamente en el ambiente de trabajo, ya que en este lugar donde se labora con respecto a atribuciones o asignaciones puramente de trabajo, sirve de plataforma para cumplir metas personales, profesionales y satisfacción de necesidades básicas por el reintegro económico que lleva el esfuerzo físico, mental y emocional de pasar por una jornada laboral que tiene diferentes tipos de horarios y recompensas económicas según sea el caso de la jornada a la cual se esté contratado.

Según la OMS (2019) hay un reconocimiento considerado de que el bienestar mental de los trabajadores tiene efectos positivos en los objetivos de las organizaciones no dejando de lado la salud, la realización personal y la calidad de vida que cada trabajador va construyendo con el paso del tiempo. Se menciona que gran parte de la vida de un adulto, es compartida con el área laboral a la que decide pertenecer, es difícil visualizar todo este entorno en el siglo XXI, ya que no era parte de estudio, que la motivación laboral fuera a ser tan específica en el desempeño laboral de los colaboradores.

En la actualidad la nueva tecnología que se utiliza para la comunicación dentro de la institución laboral y la herramienta del internet permite tener un amplio conocimiento sobre lo necesario que es mantener un equipo de trabajo con buenas relaciones interpersonales, con un buen trabajo en equipo, para que esto reciba recompensa en gran medida con el desempeño que cada uno de los trabajadores realiza en sus actividades diarias en el lugar específico de trabajo.

Para la OMS son muchos los factores que influyen en el buen manejo de una salud mental de los colaboradores, estos pueden ser desde las malas prácticas de comunicación y la no automatización de procesos, horarios poco flexibles, la no autorización de toma de decisiones, la intimidación que utilizan los altos mandos dentro de los puestos de trabajo claves juntamente con el acoso psicosocial que va inmerso en estos factores, son desencadenantes de estrés laboral, entonces, es cuando existe

una alta demanda de personas enfermas con trastornos mentales ocasionados por llevar este ritmo de vida laboral muy marcado.

Kestel (2019) como directora de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud, afirma que la transformación de los entornos laborales da mejores oportunidades en el desarrollo profesional y laboral, es por ello por lo que menciona que el reconocimiento del bienestar mental de los trabajadores tiene efectos muy favorables para la empresa, tomando en cuenta la salud física, la promoción profesional y la calidad de vida de cada uno de los que conforman la organización.

1.2 Planteamiento del problema

La motivación laboral se ha vuelto un tema de mucha importancia dentro de las organizaciones, cuya intención es trascender en los objetivos propios de las empresas, para alcanzar un nivel óptimo en la producción según el giro de negocio al que se centre; este tema ha sido muy estudiado por psicólogos y administradores con el objeto de determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el desempeño laboral, en la actualidad son temas de mucha relevancia ya que las organizaciones desean alcanzar el objetivo máximo con el talento humano que posee.

Chiavenato (2000) sostiene: “La motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde este es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que logran cumplir su objetivo”.

Entonces para todo ser humano alcanzar un nivel de motivación, es un proceso interno que ayuda a obtener la satisfacción de necesidades propias que van de la mano con la motivación laboral ya que esta es el puente para obtener esas necesidades; esto se ve reflejado en la evaluación del desempeño, donde se miden las capacidades laborales de cada colaborador y del aporte que este dé a la organización donde está desarrollando sus capacidades, en su lugar de trabajo específico o como parte de un gran equipo para hacer cumplir metas y objetivos organizacionales.

Bittle, (2000) refiere que: “El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía, entonces, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”.

Con el presente estudio, se pretendió determinar la relación entre motivación laboral y desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala. Se eligió este nosocomio ya que el investigador ha laborado por más de nueve años consecutivos, donde se ha identificado la ausencia de la toma de decisiones en cuanto a la participación y escucha de los colaboradores en gran parte del personal que labora en ese centro asistencial. La investigación se realizó en los últimos seis meses del año 2020, tomando como población a los colaboradores de las distintas áreas laborales del nosocomio.

Se identificaron los niveles de motivación laboral que ya existen dentro de la unidad hospitalaria, de igual manera se midió el desempeño laboral y por último establecer algunos beneficios que se adquieren cuando los colaboradores se sienten motivados dentro del ambiente laboral, haciendo énfasis en que los beneficios pueden ser personales e institucionales, los cuales serán de mucha relevancia para continuar con las atribuciones asignadas de una manera eficiente y llevar a cabo el trabajo con armonía y en equipo, ya que estos puntos se alcanzan tanto en el hogar como en el área laboral.

Las variables que se utilizan están diseñadas para obtener la relación que existen una con otra; estas son motivación laboral y desempeño laboral, estos temas han tenido tanta relevancia dentro del departamento de recursos humanos, que han ocupado un importante espacio para dedicarle estudio e investigación a más profundidad, como se ha realizado en muchas organizaciones donde su pretensión es determinar como una de estas variables afecta a la otra significativamente, tanto para el aspecto personal como para el aspecto institucional.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los colaboradores de las áreas médicas y administrativas de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala?

2. ¿Cuál es el nivel de motivación laboral que tienen los colaboradores médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala?
3. ¿Está vinculada la motivación laboral con el desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala?
4. ¿Existen beneficios personales e institucionales cuando los colaboradores están motivados en la organización?

1.3 Justificación

El presente estudio aporta información relevante en cuanto a la motivación laboral y a los efectos que esta tiene en el desempeño laboral de los colaboradores de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco, del personal médico y administrativo, ya que de esta manera está distribuido el personal que labora en ese nosocomio; como ya se ha visto la motivación es un aspecto que juega un papel importante dentro de la vida personal y profesional o laboral de las personas, papel que puede ser muy significativo si el nivel de motivación es el deseado para ir construyendo un desempeño laboral enfocado en la atención eficiente y oportuno al paciente.

Se consideró importante llevar a cabo este estudio ya que en muchas situaciones se pasa por alto la opinión y con esto el bienestar tanto físico y psicológico de los colaboradores; entonces, la finalidad de este estudio es aportar información de mucha importancia, entrelazando la motivación laboral y el desempeño laboral para obtener resultados positivos a nivel personal, profesional e institucional de los colaboradores.

Como último punto se pretende elaborar un proyecto que incluya aspectos importantes sobre los beneficios que se tiene en los colaboradores cuando están en un nivel óptimo de motivación, proyecto que debe ser ejecutado por el autor de la investigación a los directivos, altos mandos y medianos mandos, en un lapso de 1 año calendario desde los procesos administrativos hasta la culminación de las evaluaciones que se deben hacer para evidenciar la efectividad del proyecto en el personal de salud involucrado.

Estas actividades están pensadas en mejorar el trabajo en equipo, la toma de decisiones oportunas por parte de los líderes de grupos, entre otros aspectos importantes que son parte de la motivación laboral y desempeño laboral.

Los resultados que desplegó la investigación serán de mucha ayuda a la unidad hospitalaria, para tomar medidas y con esto cumplir los objetivos institucionales, y tener un personal con altos niveles de motivación laboral, los cuales se verán reflejados en la evaluación de desempeño que se realiza a cada año por parte de la sede central, que va de un tipo de 360°, también en la atención a pacientes y acompañantes que asisten a las áreas de consulta externa, emergencia y hospitalización.

1.4 Alcances y límites

Con el presente estudio se determinó la relación que existe entre la motivación laboral y el desempeño laboral, el tema de investigación está regido por el enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y bajo el diseño de correlacional – causal; la población a estudio fueron las personas que laboran en el nosocomio de las áreas médicas y administrativa, esto sin excluir por raza, sexo, identidad, religión, vestimenta u otro tipo de discriminación, con un total de 31 colaboradores.

Las limitaciones a las que el investigador se enfrentó son a la falta de interés por parte de las autoridades del hospital donde se realizó la investigación, ya que como se ha mencionado es una unidad hospitalaria donde se ha negado el espacio a los colaboradores que quieren ir progresando profesionalmente y estos estudios de investigación están vistos como no parte de la dinámica de trabajo.

1.5 Objetivos

1.5.1 General:

Determinar la relación existente entre motivación laboral y desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala.

1.5.2 Específicos:

- ψ Identificar el nivel de motivación laboral que tiene el personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala.

- ψ Identificar el nivel de desempeño laboral que tiene el personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala.

- ψ Establecer los beneficios de mantener la motivación laboral en el desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala.

1.6 Definición de variables

- ψ Chiavenato (2000) sostiene: “La motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde este es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que logran cumplir su objetivo”.

- ψ Bittle, (2000) refiere que: “El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía, entonces, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”.

Capítulo II

MARCO TEORICO

2. Motivación y desempeño laboral

2.1 Revisión de antecedentes

2.1.1 Internacional: Investigaciones previas de motivación y desempeño laboral:

Sánchez, (2012) tesis titulada “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, de Puerto Cabello, estado Carabobo”. El objetivo de investigación fue analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral, dirigidos a incentivar la motivación como estrategia para alcanzar un mejor desempeño del personal administrativo del Hospital, este estudio se realizó bajo una investigación tipo correlacional, descriptiva y de campo, donde la muestra estuvo conformada por una población de doce (12) trabajadores. No se aplicaron criterios muestrales, ya que era una población pequeña, determinada y homogénea, por lo que se tomó en cuenta el total de la muestra.

La técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 39 preguntas cerradas según la escala de Likert. Para validar el instrumento se empleó la técnica de juicio de expertos, donde se determinó que existe un alto índice de descontento por el personal ya que el ingreso que perciben no le parece acorde con las funciones que cumplen en los departamentos de administración y recursos humanos, por tal motivo se considera que sus necesidades motivacionales se encuentran regularmente satisfechas. Conclusión: se determinó que el personal no tiene un alto nivel motivacional y su rendimiento laboral no es el más adecuado para realizar las actividades y/o atribuciones que tienen asignadas según el perfil del puesto de trabajo al cual están contratados.

Sifuentes, (2012) tesis titulada “Motivación laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención”. Tesis que tuvo como objetivo evaluar el grado de motivación laboral de los profesionales de enfermería que trabajan en una institución de salud de cuarto nivel de atención e identificar las características sociodemográficas y laborales que tienen relación con los factores determinantes de la misma. El estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo utilizando el método hipotético deductivo, descriptivo de corte transversal, teniendo una población de 105 profesionales de enfermería que trabajan el área asistencial de la ciudad de Bogotá.

Como instrumento se utilizó el cuestionario Font Roja: un instrumento de medida de satisfacción laboral en el medio hospitalario de Aranaz y Mira. Los resultados fueron que las enfermeras son quienes muestran mayor insatisfacción con relación a los hombres. Los hombres enfermeros se hallan más motivados con su trabajo, pero demuestran mayor presión y tensión en relación con su trabajo. Conclusión: no se hallaron relaciones estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en relación con el género, la edad, formación académica y el servicio al cual se hallan asignados.

Apaza (2014) en la tesis titulada “Influencia que tienen los factores motivadores en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Carlos Monge Medrano, en el año 2014, teniendo como objetivo general la determinación de la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Carlos Monge Medrano, se utilizó el método de investigación hipotético deductivo, con un diseño descriptivo, correlacional. El instrumento utilizado fue un cuestionario tipo encuesta el cual fue distribuido a 182 colaboradores, dicha muestra fue no probabilística con un total de 635 posibles encuestados.

Investigación que concluyo con la vinculación significativa entre los factores motivantes y el desempeño laboral, se evidencio relación entre las variables, con énfasis en incentivos con un 40.7% con los que cuentan los colaboradores como carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. También se concluyó

con una relación directa entre el ambiente físico de trabajo y la estima como amor al trabajo, la autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los colaboradores del lugar donde se realizó la investigación.

Reynaga, (2015) tesis titulada “Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015”. Tiene como objetivo: determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral. El trabajo de investigación es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional. Se aplicó una encuesta de opinión sobre la motivación y desempeño laboral a 100 personas entre hombres y mujeres, los cuales son médicos, enfermeras, obstetras; técnicos en enfermería y especialista en laboratorio en el periodo 2015. Con relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario sobre las dos variables en general de 30 preguntas con una amplitud de escala de cinco categorías.

Conclusión: La motivación influye directamente en el desempeño laboral del personal, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente en el hospital.

Marín & Placencia (2017) en un estudio realizado en el año 2017, los resultados fueron del 2016, con un estudio descriptivo, observacional, transversal de tipo relacional. El objetivo de esta investigación fue establecer la relación que existe entre motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de socios en salud sucursal Perú, la muestra fue un total de 136 colaboradores, el instrumento fue una encuesta que se pasó en los meses de febrero y junio del año 2016. Las conclusiones a las cuales se llegaron al finalizar la investigación es que las variables si tienen una baja correlación positiva.

Los niveles de motivación laboral esta medianamente motivado y el de satisfacción laboral fue medianamente satisfecho.

Paredes (2017) en la investigación que realizó en el año 2017 con el título motivación y desempeño laboral en personal del Departamento de Patología Clínica del HNHU, El Agustino 2016. Este estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de motivación y desempeño laborales del personal de esta clínica. Se utilizó el método hipotético – transversal, con enfoque cuantitativo y muestreo no probabilístico con un total de 91 colaboradores. Los instrumentos que se utilizaron fueron para la motivación una encuesta y para el desempeño laboral utilizaron la técnica de observación, los resultados obtenidos fueron que el 53.8% están en un nivel regular de motivación, mientras que un 46.2% en un nivel de motivación adecuado.

Los datos del desempeño laboral 70.3% están en un nivel alto, mientras que el resto está en un nivel medio, en ninguna de las dos variables caen a un nivel bajo.

Burga y Wiese (2018) tesis para obtener el grado de maestro, con el título de “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial en la región Lambayeque”, tiene como objetivo: describir la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque. Está basada en una investigación cuantitativa, con abordaje transversal descriptivo.

La población encuestada fue conformada por diecisiete (17) colaboradores administrativos de la empresa agroindustrial Frutos Tropicales del Norte, S.A. Para el análisis de los datos, se utilizó tanto Microsoft Excel 2013 como el *Statiscal Package For The Social Sciencies* SPSS 24.0.

Los resultados fueron que sí existe relación según la correlación de Pearson, para las investigadoras significa que, al tener motivación de carácter favorable, influencia en el buen desempeño de sus colaboradores del área administrativa. La conclusión a la que se llegó después de los análisis de los datos obtenidos que el tener una alta motivación también ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño

laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia.

2.1.2 Nacionales

Sum Mazariegos (2015) tesis titulada “Motivación y desempeño laboral” durante la investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba de psicometría para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Juárez Morales, (2016) en la tesis titulada “Relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala” El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral de un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala. Se tomó como sujetos de estudio a 32 docentes, de los cuales 5 son de género masculino comprendidos en edades entre 28 y 54 años y 27 personas de género femenino comprendidos en edades entre 24 y 58 años.

Se realizó un estudio de tipo descriptivo correlacional cuya metodología estadística fue el coeficiente de correlación de Pearson con el fin de determinar el grado de relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral. Como resultado de la investigación, se obtiene que no existe relación estadísticamente significativa entre ambas variables, lo cual indica que una persona motivada intrínsecamente no precisamente tiene un desempeño laboral proporcional o inverso.

Tampoco se determinaron diferencias significativas en los indicadores de la escala con el desempeño laboral, así como tampoco se obtuvo relación según rango

de edad o tiempo de ejercer labores. Conclusión: las personas que presentan un alto nivel de motivación intrínseca no ven relacionado su desempeño laboral a este hecho.

Morales (2017) en la tesis titulada “Factores intrínsecos y extrínsecos que más influyen en la motivación y su repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores”, el objetivo de la investigación fue identificar factores motivacionales que repercuten en el desempeño laboral del trabajador, brindando estrategias que incrementen los factores más influyentes, en la empresa Gofablet. La población utilizada fue de 17 colaboradores con una muestra no aleatoria, sin discriminar géneros, se utilizaron técnicas para recolección de datos como la observación, la encuesta y la entrevista. Conclusión: Los factores motivacionales pueden repercutir en el desempeño de los colaboradores, el fomento de estos es de gran importancia y beneficio tanto para los colaboradores al tener las condiciones adecuadas, como para la organización en el aumento de la productividad; encontrando que los factores de mayor influencia en la motivación son: el reconocimiento e incentivos, comunicación adecuada, buen liderazgo y la capacitación.

2.2 Motivación

Autores que se han dedicado a la investigación de este tema afirman que es un proceso personal, que motiva de manera interna y externa según las convicciones que el ser humano tenga para la vida, entre proyectos personales, proyectos laborales, proyectos familiares; la motivación también se ha involucrado en las actividades que generan satisfacción para los individuos con el objeto de alcanzar nivel personal y laboral metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, esto puede ser medible por el compromiso que se adquiera y adjudique a cada acción propuesta.

Elementos como la conducta llevada de la mano con el comportamiento y las necesidades que tenga cada ser humano de satisfacer sus propias carencias o alcances, forma parte importante de la motivación ya sea de manera positiva o negativa.

Para Chiavenato (2009) la palabra motivación proviene etimológicamente de “moveré”, que a su vez significa mover. Mientras que la palabra motivación proviene de los términos latinos *motus* que significa movido y *motio* que significa movimientos. Entonces como se puede leer en estos dos aspectos en el origen es tan relevante la palabra mover, que hace referencia a un movimiento que se debe de adoptar para el logro de actividades con éxito, que alcanzan un objetivo ya sea de forma personal o de forma organizacional, que motivan a cada colaborador para alcanzar la satisfacción de las propias necesidades y las de la organización donde se desempeñan laboralmente.

Reeve (1994) utilizó términos como sensitivos y racionales, para hacer énfasis en la necesidad que el ser humano presenta para automatizarse y salir de las crisis en las que se encuentra, estas necesidades pueden ir desde la satisfacción de una de ellas como la alimentación, vivienda, hasta la autorrealización personal, reflejada en el cumplimiento de objetivos personales, es acá donde se refleja la racionalidad que el ser humano ejerce para motivar sus esfuerzos diarios. Entonces este autor argumenta

que los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos y los esfuerzos de la voluntad, son factores que utiliza el ser humano para sobresalir el día a día.

2.3 Motivación Humana

Fincowsky & Krieger, (2011) hacen referencia que este tipo de motivación se refiere al impulso que una persona necesita para actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo. Desde este sentido la motivación va relacionada con el sistema de cognición de las personas, donde también se ve involucrada la presentación de los que éstas saben de sí mismos y del contexto de las rodeas.

Argumentan que los actos de todo ser humano son guiados por sus conocimientos y emociones, por aspectos del cómo piensan, saben, prevén y sienten; por su actitud consciente e inconsciente. Actuar de determinada forma está muy relacionado con la motivación personal que lo impulsa. Todas las personas tienen una motivación interna propia es por esto por lo que cada uno actuará de la manera que considere que las puede alcanzar. Para estos autores el comportamiento humano está condicionado por tres premisas:

1. El comportamiento es causado: se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado: todo comportamiento incluye una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo, consciente o inconsciente.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: todo depende de los deseos personales, metas u objetivos que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Entonces con estos tres componentes del comportamiento se puede decir que el ser humano tiene siempre algún objeto motivador ya sea consciente o inconsciente,

es como decir que tiene motivadores que lo mueven de forma interna y otros aspectos de forma externa.

Ruiz, Gago y López (2013) afirman que el estimulante para actuar debe ser un impulso provocado de manera externa y de manera interna, esto hace referencia que pueden ser estímulos ambientales y estímulos propiamente personales. Sin duda alguna, la motivación varía de ser humano a ser humano ya que no son los mismos impulsos motivadores para todos los humanos.

2.4 Motivación intrínseca

Hace varios años atrás estos temas de motivación han ocupado lugares importantes que han sido estudiados por varios personajes, entre ellos psicólogos donde han encontrado hallazgos que la motivación intrínseca es la motivada por el individuo puramente, este tipo de motivación la lleva a cabo internamente y es la que impulsa específicamente un acto para obtener beneficios propios. Para Ryan y Deci (2000) argumentan que la motivación intrínseca es “la que los sujetos consideran interesantes y que desean realizar en ausencia de consecuencias o porque son interesantes por sí mismas y no necesitan reforzamiento alguno”.

Para Oliva (2017) hace mención en la tesis que realizó, que la motivación intrínseca es la que se encarga de satisfacer las necesidades que están en la parte superior de la pirámide de Maslow que son las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, este autor tiene como referencia la satisfacción de las características de cada una de estas escalas, las cuales abarcan el tipo y ejecución de trabajo, la misma estrategia para la realización del cumplimiento de las necesidades superiores.

Este tipo de motivación hace que el individuo realice actividades por curiosidad o por que le causará alguna satisfacción es por ello entonces que se dice que es

cuando suple alguna necesidad inconsciente. Se pueden mencionar algunos actos que dan motivación intrínseca:

- Delegación de responsabilidades: dar esta delegación de responsabilidades a los colaboradores, implica tener buen criterio para conceder la autoridad a alguien más, esto se hace con el objeto de tener un mejor control y que la dirección la lleve una persona específica, esto hace a que los colaboradores creen en sus propias herramientas de liderazgo y comunicación dentro de área laboral.
- Participación en la decisión de procesos laborales: las personas que realizan ciertas atribuciones dentro del área de trabajo son las que tienen la habilidad para realizarlas, entonces, al tomar en cuenta la participación de estos para automatizar los procesos y la teoría de cómo hacerlos, genera una mejor forma de trabajo, y al tomar en cuenta a los colaboradores también se genera un nivel de empoderamiento dentro del área de trabajo.
- Reconocimiento: el tener un reconocimiento de altos mandos hacia la persona que hace el trabajo eficiente, cumpliendo con lo requerido, motiva al colaborador a seguir construyendo de mejor manera su área laboral y contribuir al crecimiento personal y organizacional, esto trae beneficios para el mismo colaborador y para la empresa ya que se va construyendo personal comprometido con la corporación.
- Posibilidad de ascenso: el brindar reconocimiento a los colaboradores, despierta un interés por el crecimiento intelectual, crecimiento académico en algunos casos, entonces lo necesario para que se perciba que ha valido la pena el esfuerzo de sustentar los conocimientos es necesario acudir a esta herramienta de motivación intrínseca.

- **Objetivos personales:** el permitir a los colaboradores trazar los objetivos laborales, específicos del área de trabajo en la que se encuentran, que estén siempre en los objetivos de la organización, estimula la participación y la toma de decisiones de los colaboradores. (Zepeda, 1999) Zepeda (1999).
- **Enriquecimiento del puesto:** utilizar como herramienta la retroalimentación del puesto de trabajo del colaborador fortalece las habilidades que los colaboradores prestan al momento de ejecutar sus atribuciones.
- **Autorrealización y satisfacción:** según la pirámide de Maslow, es una de las más altas pirámides que el ser humano alcanza en diferentes etapas de la vida humana, un colaborador tomado en cuenta, siendo parte de la estrategia empresarial, sin importar el puesto que desempeñe, pero si involucrado en los procesos organizacionales alcanza este nivel en la vida laboral, Cannice, Koontz & Weinz (2008).

2.5 Motivación extrínseca

Williams (2013) argumenta que este tipo de motivación va de la mano con lo visual y lo tangible, es decir, que todos pueden ver y dialogar sobre la motivación extrínseca y puede ser obtenido por medio de tareas o conductas específicas en el área de trabajo o en la vida personal. Algunos actos que dan motivación extrínseca pueden ser:

Liderazgo: el recibir directrices de un buen líder, motiva ya que un líder lo hace directamente desde el ejemplo o no por mando, entonces es por lo que el liderazgo como factor motivante extrínseco juega un papel muy importante dentro de la organización.

Comunicación asertiva: la adecuada manipulación, divulgación y manejo de información también es un factor importante para este tipo de motivación, ya que el diálogo hace más fácil, entendible y social la información en los canales de comunicación empresarial.

Remuneración e incentivos: este tipo de reconocimiento económico hacia los colaboradores ya sea un sueldo o una recompensa merecida por el trabajo que se realiza, siempre tendrá un espacio motivacional al colaborador, el cual puede ser medido de manera tangible o intangible.

Higiene laboral: está relacionado con el espacio físico que se promueve libre de tóxicos, y que favorezcan a la salud física y mental de los colaboradores, esta higiene es necesaria para la motivación de los colaboradores, esto fue expuesto por Chiavenato (2009).

Calidad de vida: esta va encaminada a los miembros de la organización, si estos están en capacidad de brindar una calidad de vida a sus colaboradores, todo esto es alcanzado a través del trabajo que realizan en la empresa, Benavides (2004).

Oliva (2017) también menciona este proceso de motivación que va encaminado a la satisfacción de las primeras dos necesidades de la escala de Maslow que son las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad, estas van enfocadas en la satisfacción por medio de la retribución monetarias por algún motivo.

2.6 Motivación laboral

La motivación laboral es un proceso que se debe llevar a cabo en todos los conjuntos organizacionales en los cuales están inmersos los directos, es algo de base que se tiene que ir trabajando juntamente con los objetivos estratégicos de cualquier empresa independientemente del giro de negocio al que se enfoque en la actualidad,

tener en cuenta los objetivos personales también es parte de proceso motivacional constante al que como altos mandos deben estar involucrados.

La motivación es tan usada actualmente en distintas áreas de la vida cotidiana y también en aspectos educativos de la Psicología, Filosofía, Administración de empresas específicamente en el área de recursos humanos o bien dicho el talento humano de una organización. Es por ello que a continuación se mencionan varios autores haciendo referencia a una definición específica de motivación laboral donde ha sido muy estudiado el tema, pero no han sido muchas las personas que se han dedicado al área organizacional y ejecutiva como tal.

Entonces se define que la motivación es un proceso que todo ser humano pasa, el cual ocasiona, activa, orienta e impulsa el comportamiento de los humanos hacia la realización y cumplimiento de objetivos los cuales como ya se mencionó estos pueden ser cumplidos de forma personal y esto conlleva al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Varios autores han definido la motivación laboral en diferentes panoramas mencionando a estos sujetos destacados de la siguiente manera:

Según Herzberg, (1959) La motivación laboral es el acto de realizar una tarea específica por que al ser humano le resulta importante realizarla.

Según Dorch, (1985) Se basa primordialmente en conservar la cultura y los valores de la organización que guíen a un alto rendimiento, buscando fortalecer los objetivos institucionales y los personales individuales de los colaboradores. Es la intención de hacer las cosas y hacerlas para marcar un camino guía hacia el logro de los objetivos.

Según Maslow, (1991) La motivación es la que está relacionada con el impulso de satisfacer las necesidades del ser humano desde las más superficiales hasta las

más complejas pasando éstas desde las necesidades fisiológicas hasta la de autorrealización.

Ahora Mahillo (1996) refiere que la motivación es el primer paso para llevar a cabo una actividad determinada, actividad que lo llevará a cumplir sus metas y objetivos personales e institucionales.

Peiro y Prieto (1996) ellos argumentan que de diferentes maneras se puede promover un impulso que oriente a una persona a desempeñar sus tareas en el trabajo pudiendo estar influenciadas de forma positiva o de manera negativa en el ambiente y tareas.

Estos personajes históricos desde hace varias décadas han tenido muy en cuenta que la motivación que se emplee para realizar determinadas actividades es un pilar importante que tiene mucha relevancia para el cumplimiento con eficacia y eficiencia de las tareas específicas de cada colaborador o trabajador, cumpliendo con sus objetivos y resaltando los de la organización a la cual presta sus servicios. Posturas más recientes revelan datos donde también se ve evidenciado el poder de la motivación dentro de la organización; motivación que debe ser un fundamento principal dentro de la gestión humana ya que como lo menciona Woolfolk (2010) es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta de un individuo con énfasis en el cumplimiento de sus objetivos.

Para Mondy (1997) es necesario que los colaboradores se encuentren satisfechos con el compromiso que adquieren al prestar sus servicios a cualquier empresa, sin embargo, por la modernidad alcanzada para ese año ya se mencionaba la motivación laboral para alcanzar un mejor desempeño laboral.

2.6.1 Teorías de la motivación laboral

Existen diversas teorías que explican la manera en que la motivación va de la mano con la conducta del ser humano para focalizar y alcanzar objetivos tanto personales como organizacionales, entonces a continuación se enlistan estas teorías de personajes históricos que le dieron un enfoque conductista, humanista y cognitivo a la motivación como parte de la inspiración para ejercer sus tareas diarias laborales de mejor manera y con una determinada actitud.

2.6.1.1 Teoría de las necesidades

Para Maslow (1943), en su teoría de las necesidades, se distingue una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía va de forma ascendente con un nivel de importancia para la superación y supervivencia. Esta referencia jerárquica es un cambio constante que atraviesa el ser humano de acuerdo con el nivel de motivación.

Estas necesidades se desglosan de la siguiente manera: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización. Las características de cada una de estas podrían ser: fisiológicas que son de origen biológico y están firmemente fijadas para la supervivencia del ser humano, son consideradas como necesidades básicas; de seguridad, estas necesidades van en el siguiente escalón, ya estando satisfechas las anteriores se continúan con estas, donde se resalta la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección; tales como seguridad física, de empleo, de ingresos económicos, familiar, de salud; se continua con las necesidades de amor, afecto y pertenencia; estas necesidades van de la mano con el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están sostenibles en dejar de lado el sentimiento de soledad y alineación.

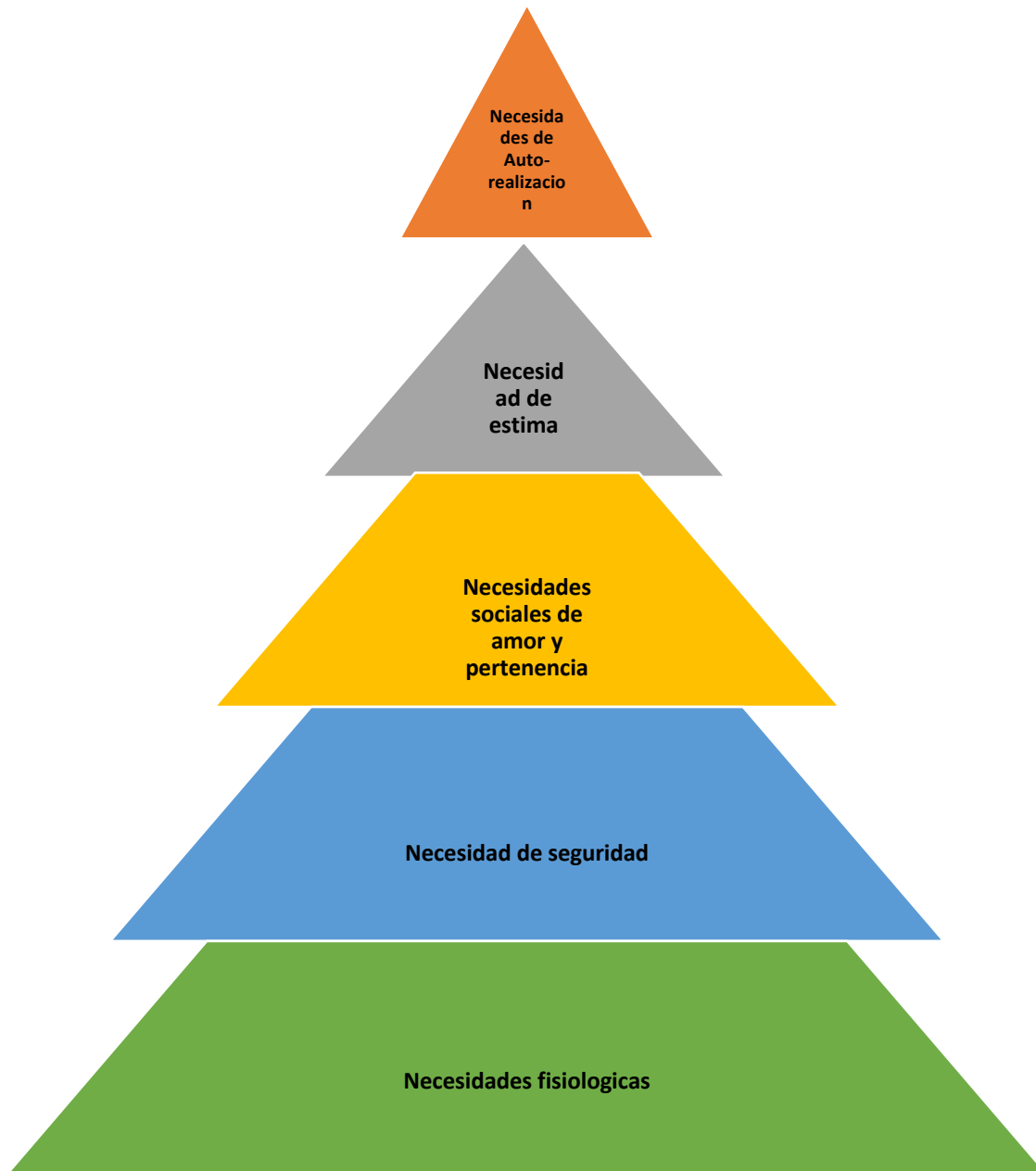
Después de cumplidas los primeros tres escalones, se llega a las necesidades de estima, éstas están relacionadas con la autoestima, donde se reconoce la persona,

los logros, el estatus, los logros, al tener esto en compensación se obtiene un nivel de seguridad y valentía propio, siendo lo contrario en inferioridad y sin valor.

Maslow (1943, citado en Quinteros Angarita, 2007) destacó dos necesidades dentro de este escalón donde el inferior se refiere al respeto de los demás, la necesidad de *status*, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación y dignidad; y otro superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro independencia y libertad.

Y en el último escalón se encuentra la auto-realización, esto se refiere a que las personas hagan lo que les gusta hacer, por lo que nacieron, deben y les gusta hacerlo, es elevar el potencial propio en todos los aspectos de la vida.

Para Maslow el sujeto tiende a satisfacer las necesidades según la jerarquía que se construyó de forma elevada, iniciando la pirámide de abajo hacia arriba, ya que se considera que las de menor valor o fácil de adquirir son las que inician desde la parte inferior, es por esta razón que se alcanza el final de la cuesta con la autorrealización plena de todo ser humano.



Fuente: Maslow, Teoría de la Motivación, (1991).

2.6.1.2 Teoría del refuerzo o condicionamiento operante

Según Skinner (1953) el individuo pone especial énfasis sobre el control de la conducta mediante circunstancias que premian o refuerzan. Para este personaje la motivación va relacionado con un proceso de refuerzo positivo que proceden del exterior y por tanto el sujeto no controla, y se motiva al recibir este refuerzo accionando

en su conducta inconscientemente. Conducta que puede estar reflejada de manera positiva ante las circunstancias que se enfrenten las personas.

2.6.1.3 Teoría Bifactorial

Para Herzberg (1959) motivación es parte de una psicología muy fundada en el bienestar de la persona en el ambiente, esto motiva factores que están enfocados a las actividades que permiten que el sujeto pueda sentirse estable con su vida cotidiana. Esta teoría está enfocada específicamente en la satisfacción laboral que según el autor la motivación se genera por la satisfacción optima de algunas necesidades.

2.6.1.4 Teoría X y Teoría Y

McGregor (1960) están basadas en dos perspectivas las cuales ven al ser humano de forma negativa según la teoría X, se supone que esta es la que domina al sujeto para alcanzar la satisfacción de las necesidades básicas o inferiores como lo menciona el autor; y por el contrario la teoría Y de forma positiva, que es la que motiva al ser humano para satisfacer las necesidades más complejas y superior a las de la teoría X.

La motivación que requiere un individuo por medio de su satisfacción de necesidades es alcanzar un alto desarrollo en su potencial personal. Esta teoría humanista, menciona que es necesario reconocer al ser humano como un ente integral y creer que puede brindar muchos más beneficios de los que sobresaltan a simple vista. Para el autor el motivar a un empleado es sinónimo de incentivar el potencial y obtener resultados significativos en el mismo y en la organización.

Este autor hace referencia que para alcanzar la participación genuina de los colaboradores en la organización es necesario proponer la participación en la discusión y toma de las decisiones, mantener una buena relación de grupo también es factor de motivación dentro del contexto laboral, también es necesario tomar en cuenta

la participación de los altos mandos en el rol que genera la motivación para alcanzar los objetivos institucionales, ya que estos son influyentes dentro del ambiente laboral.

2.6.1.5 Teoría del establecimiento de metas y objetivos

Locke y Latham (1990) hacen referencia que la motivación es un proceso racional, consciente, proceso que el ser humano establece metas de diversas áreas de su vida para alcanzar la motivación y direccionar la conducta hacia el logro de estas. Estos personajes argumentan que la motivación llega propiamente por la intención de realizar una labor específica del trabajo a esto le llaman estímulo interno.

Cada colaborador determina el nivel de esfuerzo que pondrán en cada actividad realizada, esto va de la mano con la necesidad que tienen por satisfacer un peldaño más en la vida personal, tomando en cuenta el nivel de conocimientos y habilidades que obtenga para desempeñar las actividades correctamente y con esto lograr los objetivos señalados. Existen ideas principales que determinan el fundamento de la teoría de establecimiento de metas y objetivos, las cuales se traducen de la siguiente manera:

- La motivación va de la mano con la claridad de las metas a alcanzar.
- Un objetivo asimilado de manera compleja será mejor aceptado por el colaborador que un objetivo simple.
- Tomar en cuenta al colaborador que hace determinada tarea para fijar objetivos o metas dentro del contexto, es mejor ya que se adquiere un nivel máximo de compromiso ante estos en la organización.
- La claridad de objetivos tanto personales como organizacionales mejora el desempeño laboral de los encargados de las actividades según las áreas de trabajo.

2.6.1.6 Teoría de la Complejidad

Navarro & Quijano (2003) este estudio se dedicó a juntar teorías escritas y teorías de procesos, donde los resultados que se obtuvieron fueron patrones cambiantes usando la variable de la motivación.

2.7 Factores motivacionales

2.7.1 Incentivos

Para iniciar con un proceso de incentivos dentro de la organización es necesario saber qué tipo de incentivo es que al personal le gustaría recibir y sobre todo la manera en que este sea una realidad para obtener. Como primer punto se puede mencionar que el salario devengado por el conjunto de actividades y/o atribuciones que se tienen a cargo, ya que se ve como fruto del esfuerzo realizado en un periodo de tiempo determinado, sin embargo, no es suficiente, como factor motivacional que el ser humano requiere dentro del contexto laboral, existen tipos de incentivos estos van encaminados en toda forma de como este diseñado el puesto de trabajo que ejerce.

Para mencionar algún tipo de incentivo que no precisamente es de manera económica, sino de conveniencia puede ser el elegir el periodo vacacional al que se tiene derecho después de cierto tiempo laborado, esto puede influir de manera positiva en los colaboradores, ya que la organización personal puede cobrar un buen efecto en el individuo que tuvo la oportunidad de esta elección y regresar sin “pendientes personales” nuevamente a sus labores después de las vacaciones obtenidas.

2.7.2 Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo ha formado parte importante de la motivación que el colaborador necesita a diario en su escritorio laboral o en todo caso en el contexto en el que desempeña las atribuciones asignadas como parte del perfil de puesto al que fue contratado. Es un tema como específico que no ha sido muy estudiado, pero

también es cierto que durante algún tiempo ha demostrado que el crear un ambiente de trabajo agradable se pueden obtener mejores resultados tanto para la organización como para los mismos colaboradores. Es por esta razón que han ido saliendo personas que se dedican exclusivamente a promover y mantener un contexto laboral en óptimas condiciones.

2.7.3 Autonomía del trabajo

Un tema muy controversial, ya que es parte de un perfil de puesto, sin embargo, por el tipo de cultura que se vive en la organización, se vetan estos procesos que por de *favoley* son inherentes al puesto, entonces con la adquisición de una buena autonomía del trabajo se pueden tomar decisiones entre el grupo específico de trabajo. Con el hecho de otorgar al colaborador este permiso, se obtienen beneficios significativos para la organización y para el colaborador que tiene a su cargo este proceso.

2.8 Empleados motivados

Los empleados motivados en todo momento mantendrán un ambiente laboral agradable, con estructuras de trabajo en equipo, comprometidos con la institución, velarán por el cumplimiento de los valores organizacionales, serán parte de la estructura estratégica, obtendrán mejor niveles de conocimiento en las áreas específicas de trabajo, promoverán a la institución como un buen lugar laboral, todo esto se alcanza tomando en cuenta aspectos salariales y también los incentivos emocional, que están relacionados uno con otro para el logro de metas institucionales.

Se debe tomar en cuenta que la empresa también debe crear los espacios motivacionales para la formulación de vínculos empresa – colaboradores, llevando a cabo tareas entre líderes, y personas de mandos medios con firmes conocimientos sobre la institución y bases sólidas de liderazgo organizacional.

La psicología organizacional tiene mucho campo en la motivación del empleado debido a que esta rama de la psicología se enfoca específicamente en el sujeto en el

contexto laboral, el objetivo es influir de manera asertiva en el proceso laboral de los colaboradores, sin embargo, también de que sujeto obtenga mejores beneficios personales e institucionales al realizar sus actividades y/o atribuciones de manera correcta e intachable, e identificar si no es así, la causa de los bajos estándares en las evaluaciones de desempeño.

En este apartado de empleados motivados, se toman en cuenta las diversas fuentes de tipos de motivación que existe, para la motivación intrínseca el compromiso es un factor importante que se lleva a cabo en diversos procesos personales, profesionales, académicos, familiares, según el tipo de compromiso que tenga el colaborador así será su nivel de aprobación y ejecución de asignaciones dentro del área laboral. Esto también lleva entre manos la disciplina, la responsabilidad, la constancia para alcanzar esos objetivos utilizando el compromiso como plataforma motivacional.

Este compromiso es efectuado de manera personal y empresarial, que se trabaja en equipo desde el mismo colaborador hasta los líderes involucrados según el área de trabajo, se debe tomar en cuenta que no los mismos motivos son motivación para todos los colaboradores, es por ello, por lo que es necesario conocer y ampliar el rango de estilos de motivación existentes para adaptarlos a cada uno de los colaboradores y los entornos disponibles.

2.9 Fases para la motivación

Hellriegel (1999) es un elemento fundamental en la motivación el desempeño laboral que los colaboradores reflejan durante la evaluación que se realice para determinar este nivel en la institución, es importante obtener datos numéricos los cuales van encaminados a elegir las estrategias de motivación que se requieren en el contexto laboral donde se esté aplicando la evaluación del desempeño.

2.10 Beneficios de la motivación laboral

Iris Integra, (2017) enumera siete (7) beneficios que genera la motivación laboral en el ambiente organizacional; estos son:

1. Una mejor imagen de la empresa: Si la organización se preocupa de su capital humano, su imagen mejorará tanto por el simple hecho de hacerlo como por las consecuencias de ello.
2. Mayor compromiso con la empresa: Empleados que sienten que se les valora en la empresa y que se hace algo porque se encuentren más a gusto se sentirán identificados con ella.
3. Mayor rendimiento laboral: Los colaboradores motivados desempeñan de una mejor manera su trabajo y lo hacen con una mayor eficiencia. Alcanzando mayores beneficios para la empresa.
4. Más y mejores ideas de mejora: El sentirse mejores motivados incentivan a los colaboradores a proponer ideas y transmitir las para que sean usadas. Pueda que algunas no sean factibles de usarse, sin embargo, pueden ser tomadas en cuenta y modificarlas para que se pueda utilizar.
5. Menores inconvenientes para la empresa: trabajadores no motivados, se sienten mal en su área laboral, por lo que pueden tener mayores riesgos de enfermedades y accidentes laborales, ser impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un ambiente hostil, no practicar trabajo en equipo, todo esto conllevar.
6. Mayor competitividad empresarial: un colaborador motivado rinde más, tienen más y mejores ideas, se sienten a gusto en el puesto de trabajo y dan lo máximo de sí, la motivación en el trabajo conlleva necesariamente a ser más competitivos y a afrontar mejor los cambios.
7. Menos fugas de cerebros: Colaboradores que no se sienten cómodos en su espacio laboral se van, colaboradores que se sienten a gusto y motivados se quedan, aunque les ofrezcan mejores condiciones laborales. El secreto está en motivar para retenerlos.

2.11 Desempeño

2.11.1 Desempeño laboral

Fincowsky y Krieguer (2011) para estos autores el desempeño es el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, dicho en otras palabras, es el aporte que se hace para alcanzar los objetivos institucionales. Entonces estos autores hacen hincapié en la capacidad que cada colaborador tiene para realizar sus atribuciones laborales, las cuales están descritas desde el momento de la posesión del puesto de trabajo, en el contrato laboral.

Chiavenato, (2004) argumenta que el desempeño es un puesto. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él.

2.11.2 Evaluación del desempeño

Chiavenato, (2004) refiere que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Robbins & Judge (2009) autores argumentan que las empresas únicamente requieren la evaluación de desempeño para determinar y afinar actividades, basadas a una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, se requiere de un análisis más profundo sobre lo que necesita para evaluar entre los aspectos y beneficios que adquiere la institución y el colaborador, ya que es este quien realiza las tareas para colocar a la institución en un rubro alto ante el logro de los objetivos.

Esta evaluación es un indicador para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, entonces la evaluación de desempeño es un proceso dinámico, porque es un procedimiento que se realiza constantemente en las organizaciones, esto determina ciertos aspectos importantes dentro de la

organización, tales como observar la funcionalidad del individuo en el puesto laboral, su adaptabilidad a la empresa y detectar problemas para accionar sobre ellos oportunamente.

Es un proceso que se lleva a cabo durante periodos de tiempo para determinar la funcionalidad de los integrantes de las organizaciones en sus puestos específicos de trabajo, evaluando específicamente temas de habilidades y conocimientos; también tiene otros fines, los cuales van encaminados a el logro de objetivos institucionales, la propuesta de ascensos internos. Con esta evaluación del desempeño también se toman medidas de reforzamiento empresarial por colaborador o de forma grupal, también se toman decisiones como desvinculación laboral según los resultados obtenidos.

2.11.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño está diseñada para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores, tiene varios objetivos, según las necesidad y giro de negocio que tenga la empresa en donde se esté evaluando, sin embargo, hay alcances generales que se deben abordar como las necesidades de capacitación, ascensos, despidos, felicitaciones, entre otros.

2.11.4 Aspectos para evaluar

Estos aspectos son los que la dirección considera para determinar el nivel de desempeño laboral que los colaboradores obtienes luego de someterse a este proceso.

2.12 Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato, (2004) refiere que existen beneficios detrás de una evaluación del desempeño, estos pueden ser para la organización y para el colaborador los cuales se enlistan a continuación:

2.12.1 Beneficios para el colaborador:

1. Conocer los aspectos que la organización valora en el desempeño de los colaboradores.
2. Conocer los puntos débiles y fuertes según la evaluación obtenida.
3. Conocer las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño y las que el propio colaborador debe tomar por cuenta propia.
4. Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
5. Mejorar la compensación por medio de políticas establecidas para los colaboradores.
6. Conocer con más claridad las atribuciones y asignaciones delegadas según el perfil de puesto al cual fue contratado.
7. Obtener conocimiento sobre las actitudes, aptitudes que se requieren para ocupar el puesto de trabajo que tiene.

2.12.2 Beneficios para la organización

1. Evalúa el potencial laboral de cada colaborador en tiempos cortos, medianos y largos periodos de tiempo.
2. Identificar a los colaboradores que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados listos para una promoción o transferencia.

3. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados como promociones, crecimiento y desarrollo personal, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.
4. Visualiza la necesidad de capacitación, media la posibilidad de errores en las atribuciones según los perfiles de puestos.
5. Mejora la relación entre mandos estratégicos en la organización.
6. Brinda herramientas para la retroalimentación en el puesto y al colaborador evaluado.
7. Estimula la comunicación asertiva entre superiores y subordinados.

Capítulo III

3. Marco metodológico

3.1 Enfoque de la investigación

3.1.1 Cuantitativo

Hernández, Fernández, & Baptista (2014), argumentan que el enfoque cuantitativo es una serie de pasos secuenciales y probatorios. Las etapas van enlazadas y no se puede omitir una para pasar a la otra. Este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

3.1.2 Alcance correlacional

Hernández, Fernández, & Baptista (2014), según estos autores los estudios correlacionales pretenden responder cuestionamientos de investigación, asociando variables mediante un patrón predecible para un grupo o una población en específico. Este tipo de estudios se centran en encontrar la relación o el grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un grupo poblacional determinado. Para determinar esta relación se evalúa cada variable por separado luego se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones.

3.1.3 Diseño correlacional – causal

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2014), este diseño de investigación describe la relación entre dos o tres variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto. Muestra no probabilística, intencional y selectiva.

La muestra fue selectiva, de manera intencional donde se midieron las variables en un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala, dicho nosocomio se encarga de atender exclusivamente a pacientes con accidentes laborales, de tránsito, hogar, entre otros.

Las personas encuestadas son colaboradores que se encuentran en primera línea de atención como médicos, enfermeros, secretarias y personal de limpieza, estas personas cuentan con diferentes grados académicos unos universitarios, técnicos, diversificado y algunos únicamente solo aprobaron el ciclo básico, los cuales se encuentran comprendidos en edades desde los 18 a los 55 años, considerados como personas productivas y trabajadoras dentro de la unidad hospitalaria.

3.1.4 Instrumento

Es un instrumento que se diseñó para determinar indicadores de motivación y desempeño laboral, por ser estas las dos variables que se midieron en el presente estudio de investigación. Se tomó la decisión de realizar el cuestionario debido a que en las investigaciones que se han realizado, los instrumentos utilizados con estas dos variables han sido elaborados por los investigadores para hacer más objetiva la intervención y ser más específicos con el grupo a investigar.

Se tomo en cuenta el contexto donde se realizó la investigación desde el área física hasta el mismo desenvolver de los lideres institucionales, sin dejar de lado las necesidades que evidencian los colaboradores al sensibilizar el tema de motivación laboral y su concordancia con el desempeño laboral, debido a que estos temas están olvidados en el entorno laboral al que se pertenece en la actualidad, por lo que se ha dejado de lado mantener la cultura y el clima organizacional en óptimas condiciones, y esto cada día es más evidente en el ambiente que se percibe y con esto garantizar un abordaje más preciso y oportuno en el proyecto que se propondrá para que se aborde en el lugar donde se realizó la investigación.

3.1.5 Confiabilidad y validez

Se tiene confiabilidad y validez ya que desde el capítulo I y II del presente estudio, se viene perfeccionando el tema y respaldando la información obtenida por medio de una investigación exhaustiva. Esta información ha pasado por varios procesos para ser una investigación con bases sólidas y conocimientos científicos.

3.1.6 Pilotaje

Éste se realizó por medio de un experto en la gestión humana el cual se compartió por medio de un árbol de categorías y con el cuestionario para que según su *expertise* en el área pudiera hacer las observaciones y mejoras del instrumento, se realizaron las adecuaciones sugeridas las cuales se ven reflejadas en el cuestionario que se compartió con la muestra.

3.1.7 Árbol de categorías				
<u>Fenómeno</u>	<u>Categorías</u>	<u>Subcategorías</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Preguntas</u>
Motivación y desempeño laboral del personal asistencial y administrativo.	Motivación	Motivación humana	Intrínsecos	¿Me siento orgulloso de trabajar en la empresa? ¿Busco desarrollar mi trabajo de la

				mejor manera posible?
			Extrínsecos	<p>¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?</p> <p>¿Mi familia obtiene beneficios por mi salario?</p>
		Motivación laboral	Incentivos	<p>¿Los incentivos que más me motivan son? R (conocimientos adquiridos o los económicos)</p> <p>¿La adecuada calendarización para el goce del periodo de vacaciones lograría un equilibrio entre el trabajo y el hogar?</p>

			<p>Ambiente de trabajo</p> <p>¿El ambiente de trabajo que promueven mis superiores es de armonía?</p> <p>¿Dentro de mi ambiente laboral se trabaja en equipo?</p> <p>¿Se promueve un ambiente de compañerismo en el trabajo?</p>
			<p>Autonomía en el trabajo</p> <p>¿Mis superiores me permiten tomar decisiones de acuerdo con las necesidades que se presenten en el trabajo?</p> <p>¿Cree que sus superiores promueven un proceso de acciones de</p>

				mejora continua en el trabajo?
		Beneficios de la motivación laboral	Personales	<p>¿Siente que necesita ir en crecimiento con su conocimiento para hacer mejor su trabajo?</p> <p>¿Recomendaría a otros aspirantes laborar en su institución de trabajo?</p>
			Organizacionales	¿Se siente identificado con su institución de trabajo?

	Desempeño	Desempeño laboral	Habilidades	<p>¿Se promueven los valores de la institución en todo momento?</p> <p>¿Realiza su trabajo con actitud de emplear mejores propuestas?</p>
			Conocimientos	¿Cuenta con los conocimientos necesarios para ocupar el puesto de trabajo que tiene?
		Evaluación del desempeño	Cumplir objetivos institucionales. (Contribución)	¿Consideras que el trabajo que realizas aporta para el logro de los objetivos institucionales?
		Beneficios de la evaluación	Personales	¿Conoce los beneficios que le brinda la evaluación de su

		de desempeño		<p>desempeño laboral?</p> <p>¿Obtiene retroalimentación de puntos a mejorar según la evaluación de desempeño?</p> <p>¿Recibe la retroalimentación en un tiempo prudente para accionar en futuras ocasiones oportunamente?</p> <p>¿Considera que la retroalimentación que brindan es la adecuada para mejorar en el cumplimiento de sus atribuciones?</p> <p>¿Considera que hay un</p>
--	--	-----------------	--	---

				seguimiento sobre los puntos a mejorar según la retroalimentación recibida?
			Organizacionales	<p>¿Realiza sus tareas en el tiempo establecido?</p> <p>¿Optimiza los recursos para realizar sus tareas laborales?</p> <p>¿Generalmente promueve un espacio de atención individualizada en su área de trabajo?</p>

3.2 Estrategia de aplicación del instrumento

El instrumento se digitaliza y se envió a la muestra para ser respondido de forma virtual, con guardado automático en una plataforma digital. El tiempo aproximado de respuesta es de 5 minutos.

3.3 Diseño y metodología estadística

3.3.1 Estadística descriptiva:

Hernández, Fernández, & Baptista (2014), es necesario tener un dato numérico para cada variable, el cual fue así en la variable de motivación laboral y la de desempeño laboral.

3.3.2 Frecuencia

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) la frecuencia es un conjunto de puntuaciones respecto a una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla.

3.3.3 Gráficas y porcentajes

Estas son llamadas polígonos de frecuencias donde se ven relacionadas las puntuaciones.

3.3.4 Tendencia de medida central

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) son valores que se ubican en la mitad o de forma central de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición de la variable.

3.3.5 Dispersión

Son parámetros estadísticos que indican cómo se alejan los datos respecto de la media aritmética. Sirven como indicación de la variabilidad de los datos. Estas medidas son el rango, la desviación estándar y la varianza como las más utilizadas.

Correlación Esta indica el grado de relación lineal que existe entre dos variables numéricas.

3.4 Avances del trabajo de campo

3.4.1 Aplicación de instrumentos

El instrumento fue compartido por medio de un formulario de Google donde detalla de forma clara y concisa el tema de la investigación, consentimiento informado, objetivos de la investigación y las preguntas formuladas de las dos variables con un total de 26 cuestionamientos. El instrumento fue compartido a 31 colaboradores las cuales están digitalizadas las respuestas en un formato de Excel para continuar con el proceso de estadística descriptiva mencionado anteriormente.

3.4.2 Base de datos

En la base de datos se encuentran las respuestas de las 31 personas a las que respondieron el cuestionario titulado motivación laboral y desempeño laboral el cual se adjuntó en un formato de Excel para su revisión y aprobación.

Capítulo IV

4.1 Elaboración y exposición de resultados

Se presentan a continuación los resultados obtenidos, con relación a la motivación y desempeño laboral del personal de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco, para los cuales se empleó una escala de Likert en un cuestionario elaborado por el autor con un total de 26 preguntas, que fueron de la pregunta 1 a la 14 dejando de lado la número 5 de la variable de motivación laboral; y de la pregunta 15 a la 26 de la variable de desempeño laboral. El cual fue aplicado a 31 colaboradores que desempeñan labores en áreas administrativas y asistenciales.

4.1.1 Estadística inferencial

Tabla No. 1

<i>Motivación</i>	
Media	43.74193548
Error típico	0.795102944
Mediana	44
Moda	48
Desviación estándar	4.426945839
Varianza de la muestra	19.59784946
Curtosis	-0.449877183
Coefficiente de asimetría	-0.313898158
Rango	17
Mínimo	35
Máximo	52
Suma	1356
Cuenta	31

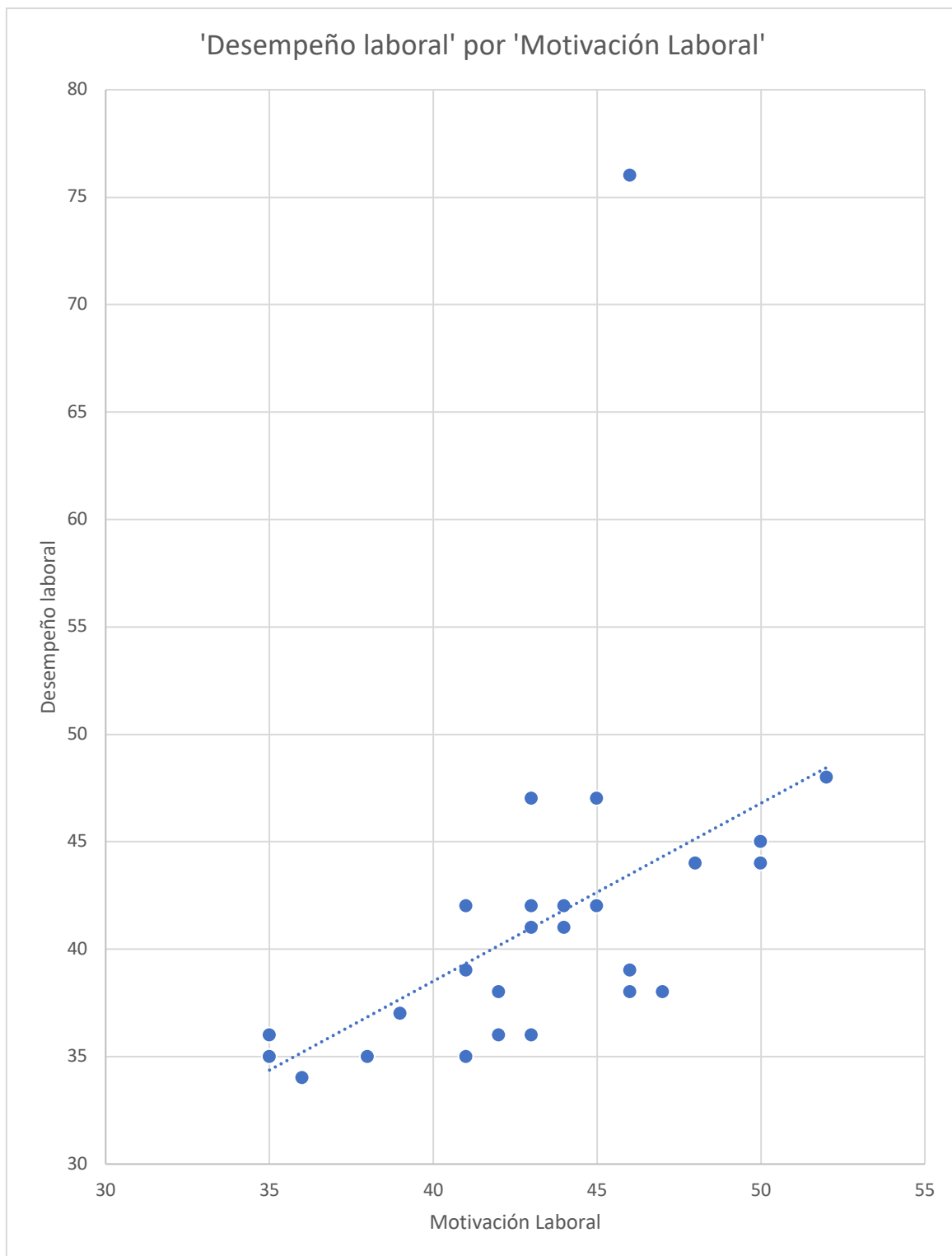
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

4.1.2 Tabla No. 2

<i>Desempeño</i>	
Media	41.61290323
Error típico	1.354941112
Mediana	41
Moda	44
Desviación estándar	7.543992839
Varianza de la muestra	56.91182796
Curtosis	14.47156602
Coefficiente de asimetría	3.248535093
Rango	42
Mínimo	34
Máximo	76
Suma	1290
Cuenta	31

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

4.1.3 Correlación entre motivación y desempeño laboral

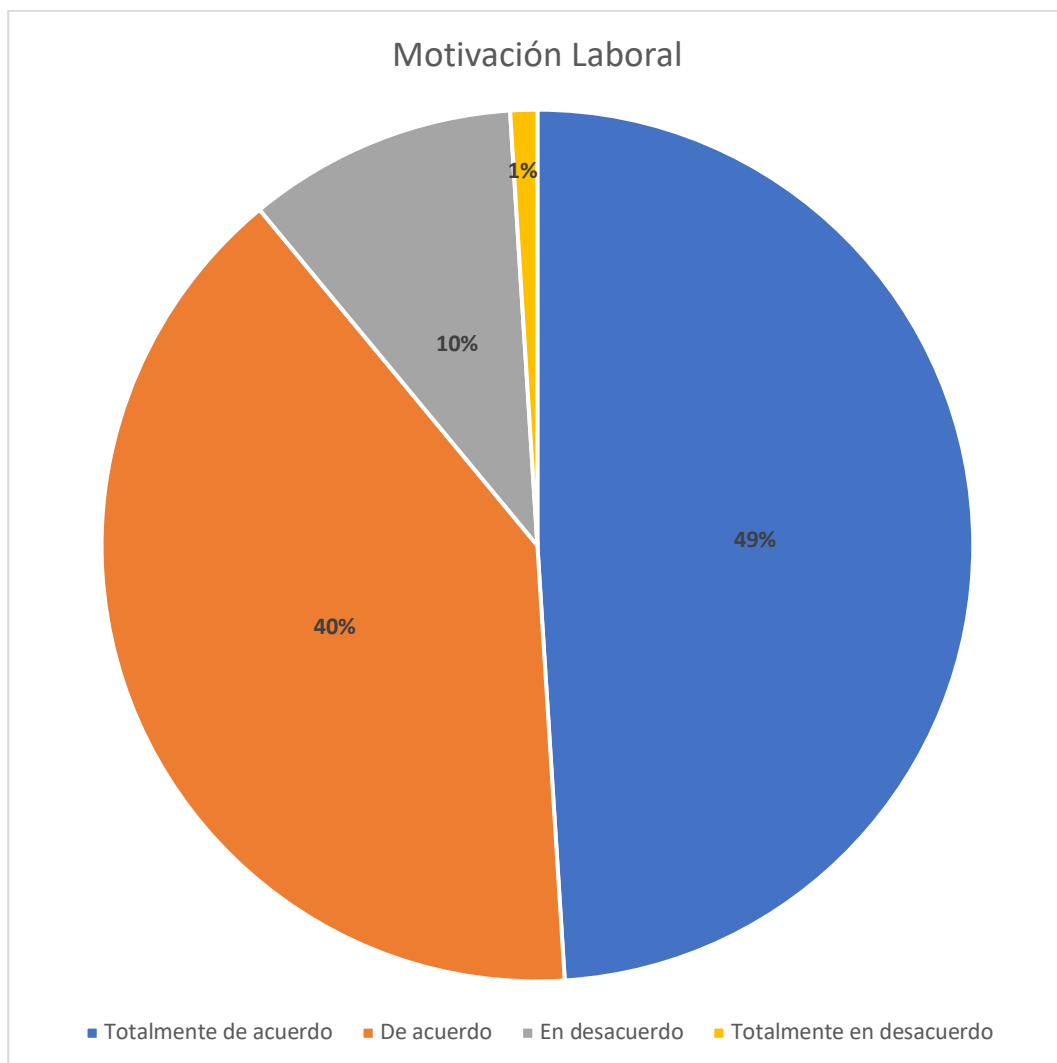


Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Análisis:

Para obtener este resultado se utilizó la correlación de Pearson, se posicionó en una correlación moderada con el punteo de 0.48597723, indicando que si existe relación una variable con la otra. Esto debido a lo necesario que es la motivación laboral en el desempeño laboral de cada colaborador.

4.1.4 Nivel de Motivación Laboral



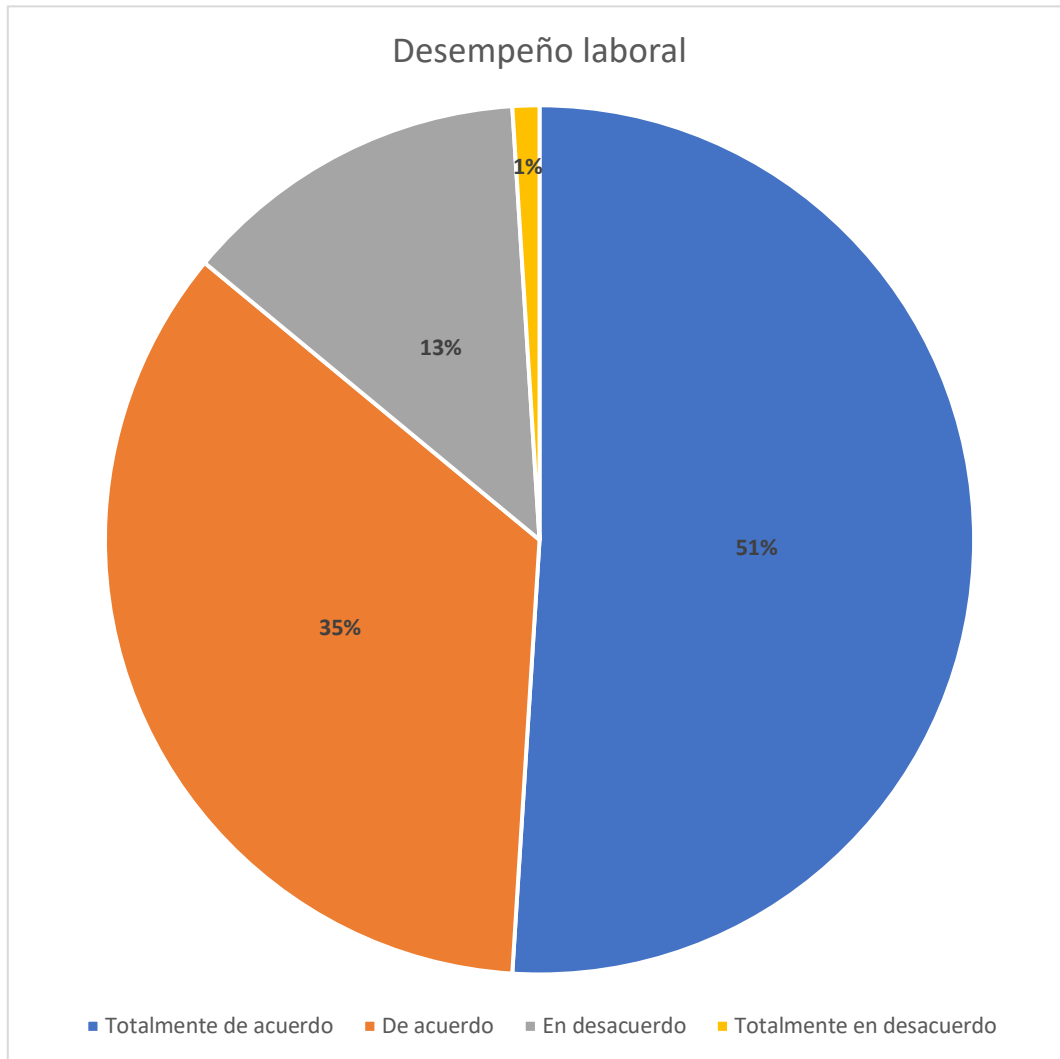
Fuente: Elaboración propia de la presente investigación.

Análisis:

El 49% de los participantes, están en totalmente de acuerdo en los factores de motivación como la pertenencia, mejora continua, y la auto - capacitación, adicional con beneficios familiares y goce de vacaciones que repercuten directamente en la persona y su entorno laboral, tomando esto como un nivel muy alto de motivación laboral. Mientras que el 40% representa los factores de motivación de trabajo en equipo, compañerismo y la oportunidad de toma de decisiones en su puesto de trabajo, esto cataloga como un nivel alto de motivación laboral.

El 10 % de los participantes está en desacuerdo en factores como reconocimiento, ambiente de trabajo y retroalimentación que afecta directamente en la motivación laboral, esto para ponerlo en el nivel de motivación en medio, y por último el 1% que se clasifica como una motivación laboral baja.

4.1.5 Nivel de Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Análisis:

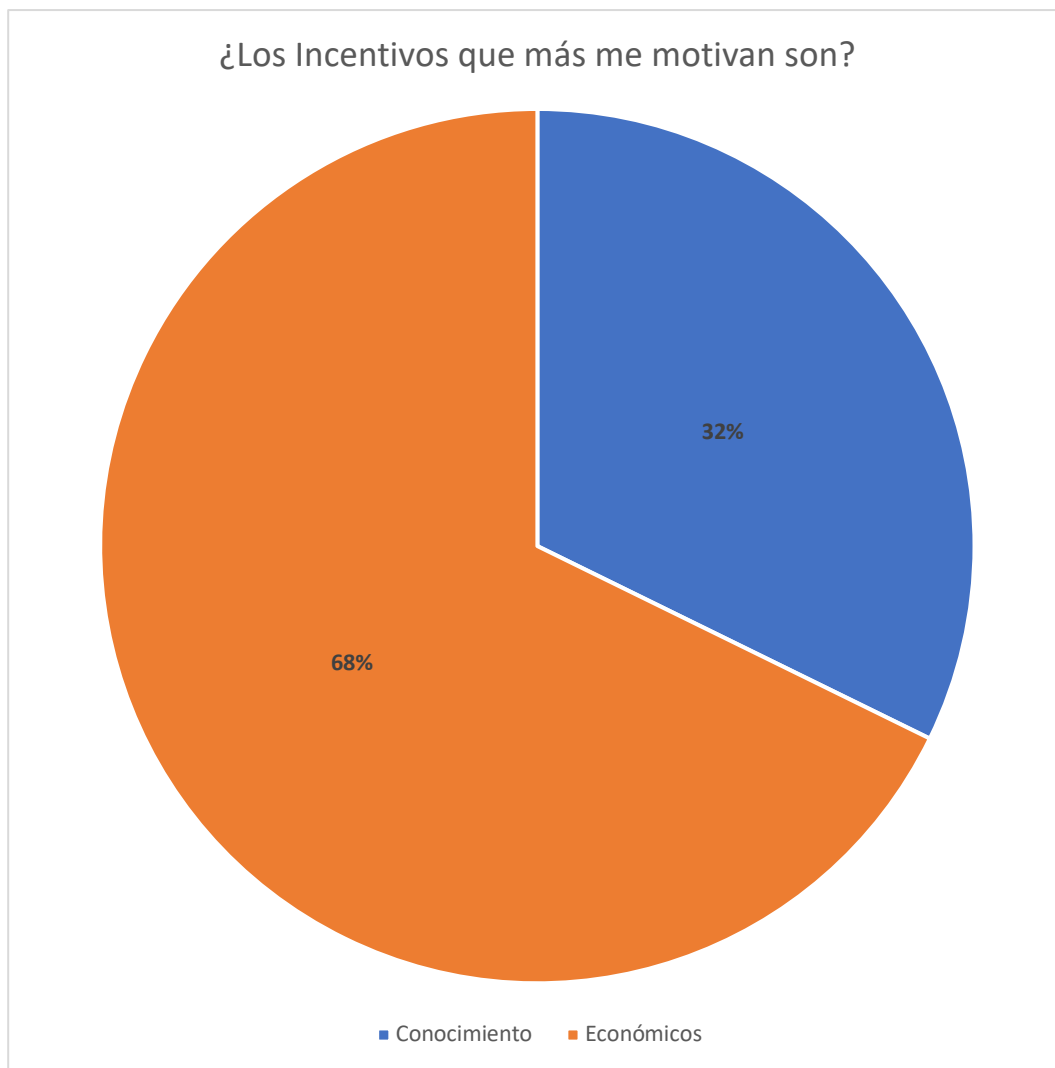
El 51% de los participantes está totalmente de acuerdo que los factores de conocimiento, contribución del trabajo, eficiencia y optimización de los recursos impactan en el desempeño laboral, es por esto por lo que el nivel de desempeño laboral en esta parte está en un nivel muy alto, mientras que el 35% está de acuerdo que las habilidades y la retroalimentación individual son parte del buen

desempeño laboral, ubicando a estas personas en un nivel de desempeño laboral alto.

El 13% está en desacuerdo con la evaluación de desempeño ya que no es oportuna, ni eficaz siendo no puntual en las acciones y tampoco genera un seguimiento adecuado, por lo que genera un nivel medio de desempeño laboral y por último existe un 1% que está en un nivel de desempeño laboral bajo.

4.1.6 Pregunta # 5

Esta pregunta fue formulada por el autor para determinar que aspecto motiva más al colaborador, reflejando los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Análisis:

Del total de personas encuestadas 10 respondieron que los incentivos de la adquisición de conocimiento son los que los motivan más dentro de la unidad hospitalaria. Por el otro lado 21 encuestados respondieron que los motiva los factores económicos. Esto menciona que la motivación está relacionada con los beneficios económicos que se tienen al estar trabajando directamente en el hospital, dejando de lado los beneficios que se pueden llegar alcanzar si se mantiene una motivación global, es decir tomando en cuenta todos los aspectos que involucra estar motivado.

4.2 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos de la investigación que se llevó a cabo con el personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala, han sido puestos a discusión en otros ambientes donde se midió la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores, entonces en una investigación realizada por Sánchez (2019) donde se median las mismas variables, la conclusión fue que si influye una variable significativamente con la otra, lo mismo paso en esta investigación que sin duda alguna la variable de motivación laboral si determina de gran manera el desempeño laboral de los colaboradores en los respectivos puestos de trabajo.

En Ecuador en el año 2013 bajo una investigación con relación a la motivación laboral y el desempeño laboral, llevada a cabo por Olvera (2013), concordando que los resultados obtenidos con respecto al tipo de reconocimiento que se les brinda a los colaboradores debe de ser equitativo a las funciones que realiza y que no únicamente es importante el factor intelectual sino también el factor económico, como sucedió en la presente investigación que si bien el factor económico resalto en los resultados es necesario ir de la mano con los reconocimientos no económicos, haciendo énfasis en el conocimiento que se adquiere al ocupar el puesto de trabajo.

Por otro lado, la investigación llevada a cabo por Paredes (2013) que señala la motivación laboral que el personal de salud específicamente del área de emergencia del Hospital Regional de Moquegua en el año 2012 requiere para desempeñar sus labores con respecto a la calidad del servicio de atención que prestan en dicha institución. La conclusión con un nivel de confianza del 95% es que a mayor motivación laboral mejor desempeño laboral y por ende mejor atención del personal a los usuarios de los servicios de salud; es relevante este dato que como entes prestadores de servicios se refleja lo importante y la relación que sí existe en estas variables que se han manifestado en estas investigaciones, es por ello, que se concuerdo con los datos obtenidos y confrontados con la presente investigación van en relación con el cumplimiento de los objetivos.

Se concuerda con estos autores ya que el nivel de motivación y de desempeño laboral si están influenciados uno con el otro, si existe significativo entre las variables y es por ello que la motivación laboral tiene un papel importante en el desempeño laboral de los colaboradores en sus diferentes áreas de trabajo y con ellas sus atribuciones y asignaciones a cumplir las cuales van de la mano con el logro de los objetivos personales alcanzando satisfacer la pirámide de Maslow en forma ascendente hasta llegar a la autorrealización, sin duda alguna personal motivado refleja la cultura y el clima organizacional de las instituciones donde se prestan servicios en salud.

Y para darle seguimiento a esos enunciados se presentan resultados de la tesis elaborada por Miranda (2018) los cuales también se midieron las variables de motivación y el desempeño laboral, la población fue un total de 84 colaboradores, con un enfoque descriptiva – correlacional de diseño transversal. Los resultados fueron que se obtuvo una motivación laboral alta con un 84.5% y el desempeño laboral con un 92.9%, entonces es evidente que la motivación laboral que se brinde a los profesionales de la salud es significativa para el desarrollo de las atribuciones adjuntas al puesto laboral que se desempeña.

Capítulo V

5.1 Conclusiones

1. Con base a los objetivos trazados en la presente investigación, se logró determinar la relación existente entre motivación laboral y desempeño laboral, con un 0.49 según la escala de Pearson, ubicando una correlación moderada según Pereira (1995). Tomando en cuenta que este fue el objetivo general.
2. Se identificó el nivel de motivación laboral que presenta el personal médico y administrativo del nosocomio, con datos obtenidos del cuestionario donde se abordaba específicamente motivación laboral de las preguntas del número 1 a la 14 dejando de lado la pregunta número 5. Alcanzando un nivel alto de motivación laboral.
3. Durante el análisis de los datos obtenidos con base al cuestionario utilizado, se determinó el nivel de desempeño laboral, encontrándose en un nivel alto, considerando que el personal utiliza la motivación de la remuneración económica que brinda la sede central del nosocomio, esto se ve reflejado en la pregunta número 5 que señala cual es el factor que le motiva más dentro de la organización.

Fue de mucha importancia la pregunta número 5, aunque no se reciba motivación laboral por parte de las autoridades del nosocomio, no afecta significativamente el desempeño laboral de los colaboradores, considerando que como patrón la unidad hospitalaria es muy bueno, esto incluye sueldos mensuales, bonos, diferidos los cuales se alcanzan a 17 sueldos anuales, sin embargo, existe mucha deficiencia en la atención al colaborador, en escuchar peticiones, entre otras situaciones.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar un proyecto de motivación laboral dentro de la unidad hospitalaria, que se lleve a cabo por las autoridades de cada departamento, debido a que se determinó que la motivación juega un papel importante dejando de lado el aspecto económico y prestando más atención a las necesidades de los colaboradores. Estos datos fueron obtenidos con base a los resultados que se evidenciaron en el capítulo IV, en la presente investigación, donde el objetivo general está vinculado a la influencia que tiene la motivación laboral y el desempeño laboral.
2. Al finalizar el proyecto de motivación laboral, evaluar nuevamente las variables (motivación y desempeño), y corroborar avances en los niveles de estas mismas.
3. A todos los profesionales de la gestión humana, continuar con la investigación de estas dos variables, se han mencionado importantes para lograr un buen desempeño en el área laboral y sobre todo un buen rendimiento en el área personal, para que cada colaborador cumpla con objetivos institucionales y con objetivos personales, es importante esta parte del cumplimiento de objetivos personales debido a que las personas realizadas son más eficientes y efectivas.

Capítulo VI

6.1 Propuesta: Mi motivación es importante

6.1.1 Presentación de proyecto

¡Mi motivación es importante! es el resultado de una investigación que sin duda alguna evidencio que este factor organizacional ha sido excluido del contexto laboral dentro del nosocomio donde se realizó el estudio. Es por esto, por lo que es necesario involucrar a las personas claves para que se continúe con esta herramienta tan fundamental para alcanzar objetivos a nivel institucional y personal de los colaboradores que prestan servicios en diferentes áreas de trabajo del nosocomio investigado.

Guatemala se ha vuelto una industria muy saturada por alcanzar objetivos institucionales, los directivos se vuelven tan celosos en seguir creciendo sus ganancias económicas, aun así, no sean propias las empresas, esto debido a que pueden recibir un reconocimiento económico, o bien un incentivo que se puede ver reflejado en el cambio de un puesto de trabajo, un viaje como vacaciones personales o familiares, olvidándose de los colaboradores que echan a andar, en su mayoría, los programas y proyectos de las organizaciones, los que son parte de la estrategia institucional indirectamente.

Entonces, a continuación se presenta un proyecto de implementación organizacional, el tema principal es motivación laboral, con esto se busca mantener, a estas personas encargadas de los procesos empresariales, con un alto nivel de motivación, para propiciar un mejor entorno laboral, ayudando con esto al clima y a la cultura organizacional del nosocomio donde se realizó la investigación: “Relación entre motivación laboral y desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala”.

Este proyecto pretende ser incluido en la programación de capacitaciones del nosocomio el cual se lleva a cabo durante un año, donde se lograrán identificar factores y temas para incluirlos durante este tiempo, es decir será un proyecto que estará formulado, pero con cambios o agregaciones si fuera necesario, esto para abordar con más claridad las necesidades de motivación que exteriorizan los colaboradores.

Además, este proyecto puede tener relevancia en contextos laborales con similitudes a las del centro asistencial de salud, al cual fue diseñado, para obtener luces de cómo realizar un proceso de motivación a los colaboradores, llevándolo desde la investigación hasta la ejecución de este.

6.1.2 Análisis de participantes

En el presente estudio, realizado sobre la relación entre motivación laboral y desempeño laboral del personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala, donde la muestra que se utilizó fueron los colaboradores que se encuentran en las diferentes áreas mencionadas, el instrumento utilizado fue una encuesta que se digitalizó el cual constaba de 26 preguntas que van encaminadas a determinar los niveles en que se encuentran las variables, como primer objetivo y para continuar establecer los beneficios que se tiene se obtienen que el personal este motivado. Los participantes mencionados a continuación son parte fundamental dentro del contexto, para alcanzar mejoras dentro de la unidad hospitalaria:

Grupo	Interés	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Oficinas centrales del hospital ubicado en zona 4 de Mixco, de la ciudad de Guatemala.	*Es una organización no gubernamental que procura brindar atención en salud a sus derechohabientes, en sus diferentes disciplinas.	Es una organización “muy grande” en tema de colaboradores que se les dificulta llegar a todos. Pero están ubicadas en un lugar céntrico de	Articulo 40 del acuerdo 1090 de la junta directiva.

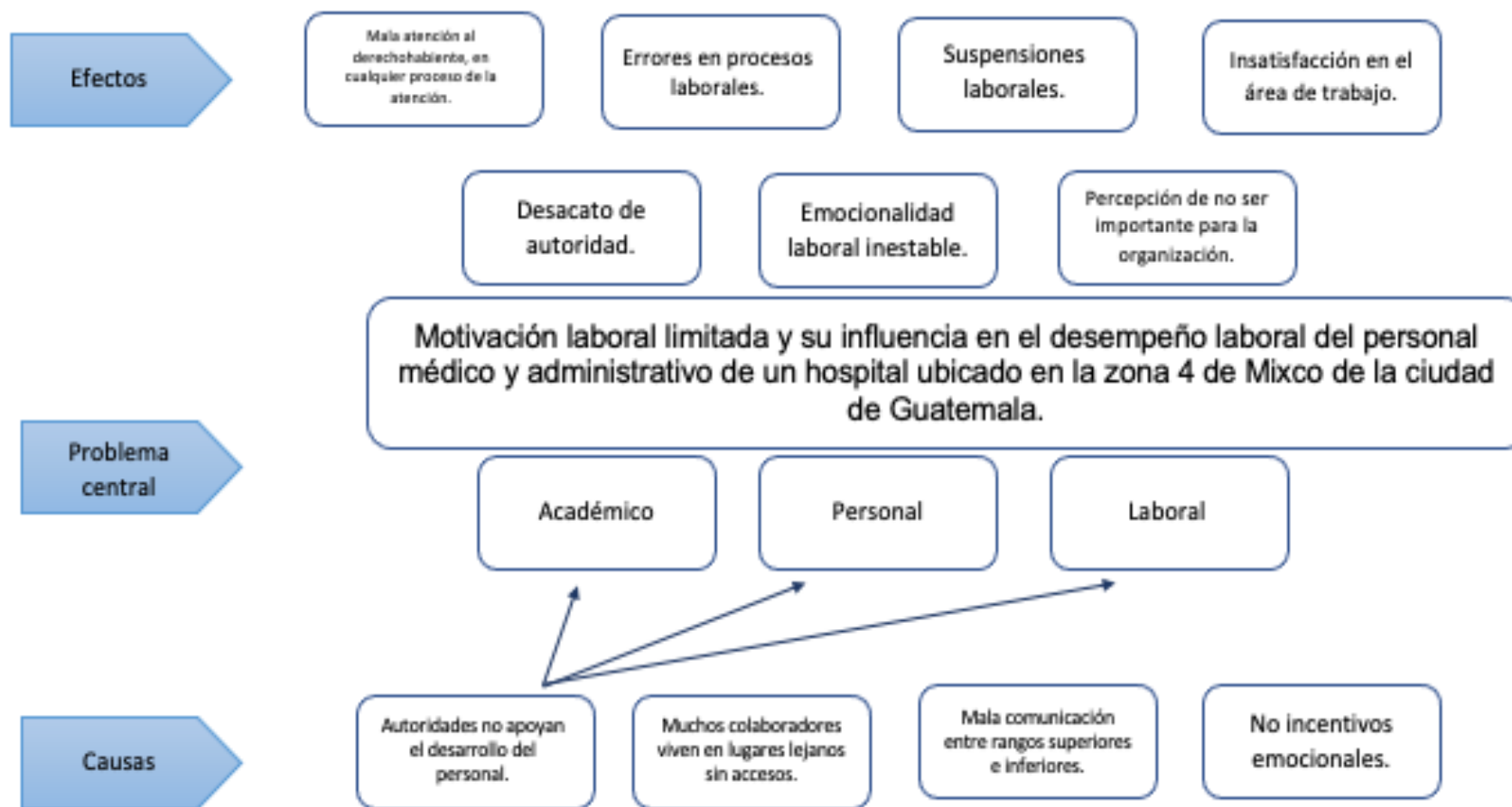
		la ciudad, pero que hay colaboradores de varios cientos de kilómetros que se les dificulta asistir.	
Directivos del hospital ubicado en zona 4 de Mixco, de la ciudad de Guatemala	<p>*Procurar el rendimiento óptimo del personal médico y administrativo del hospital.</p> <p>*Promover un trabajo en equipo durante el tiempo laboral, para hacer más eficientes y oportunos los procesos con los derechohabientes.</p>	El nosocomio se negó a la realización de la investigación que antecede la presente propuesta.	Evaluación de desempeño de 360° según el acuerdo 1090 de la junta directiva.
Jefes de servicio médicos y administrativos	<p>*Armonizar la atención al afiliado.</p> <p>*Agilizar procesos de atención para</p>	*No hay un proyecto de motivación laboral dentro del nosocomio.	Utilización de libros administrativos intra-hospitalarios.

	<p>minimizar tiempo de espera.</p> <p>*Utilizar inteligencia emocional en la atención del afiliado.</p>	<p>*Opiniones y/o sugerencias no son tomadas en cuenta, para mejorar la motivación del personal a cargo.</p>	
<p>Personal de mando medio</p>	<p>*Identificar factores motivantes para realizar de mejor manera su labor dentro de la institución.</p> <p>*Únicamente se centran en ir a “sacar el trabajo”, ya que pueden ser víctimas de alguna decisión como proceso de destitución, procesos de sanciones económicas, entre otras llamadas de atención.</p>	<p>*Procesos de audiencias por alguna decisión tomada.</p> <p>*No se toma en cuenta este mando para contribuir a la mejora de la atención en los servicios de salud y administrativos.</p>	<p>Manual de descripción de puestos de la subgerencia de recursos humanos.</p>

Personal de apoyo a cargo de mandos medios y jefaturas.	*Personal encargado de brindar atención más personalizada a los derechohabientes.	*Personal que según la jerarquía están en un rubro muy bajo donde no pueden tomar decisiones, pero sí pueden sugerirse, sin embargo, no son tomadas en cuenta en su mayoría de veces.	Acuerdo 1090 de la junta directiva.
---	---	---	-------------------------------------

Estos participantes fueron considerados en cuenta, debido al impacto que tiene que causar la propuesta dentro del nosocomio, también por el nivel de resultados que se obtuvieron en el estudio, siendo estas personas las directas dentro del proceso de cambio que se desea adquirir con relación a la motivación que se necesita dentro del ambiente laboral. Estos resultados sin duda alguna se enfocaron en realizar un análisis psicoeducativo que debe ser abordado con prontitud en el área de trabajo, esto será llevado a cabo por las jefaturas, y continuar con el personal de mandos altos y medios para finalizar con las personas de mandos bajos.

6.1.3 Árbol de problemas



6.1.4 Análisis contextual y de diagnóstico

Es una institución que está dedicada a brindar servicios de salud integrales a la población que cuenta con un derecho adquirido llamado derechohabiente, organización gubernamental autónoma que está dividida en varios eslabones donde el principal es la atención de sus asegurados.

La misión de esta organización es proteger a la población asegurada contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, todo relacionado bajo la ley. Su misión es generar un seguro a la población que por establecimiento legal le corresponde, este proceso es dirigido desde un sistema de información que verifica la existencia de cuotas aportadas, durante un estricto periodo laboral, si después de un tiempo no cuenta con estas cuotas al día, no cuenta con el beneficio de la asistencia médica, salvo caso, puede ser atendido el paciente que sea un emergencia donde su vida esté en peligro como bien se dice entre la vida y la muerte, sino es así se le traslada a un hospital de referencia nacional.

En su estructura organizacional, esta institución cuenta con una junta directiva que actualmente está pasando por cambios los cuales van designados desde el organismo ejecutivo del país hasta la universidad de San Carlos de Guatemala, entre otros entes para formar parte de esta junta, la cual tiene a su cargo la dirección general de actividades de esta institución, en total son seis integrantes y seis suplementos que son los sucesores para ocupar puestos temporales o accidentales.

Los servicios que presta para sus derechohabientes van dirigidos al salvaguardo de la salud y de la economía, enfocados en una específica atención médica, en todas sus unidades tanto en hospitalización como en consulta externa, también cuenta con especialidades para abordaje quirúrgico de manera especial y especializada, en casi todas las unidades y como medios de diagnóstico se cuenta con laboratorios clínicos, rayos x, módulos de rehabilitación, realización de

exámenes más profundos los cuales pueden ser contratados desde la dirección médica de una dependencia para asegurar la atención requerida para el asegurado, también cuenta con un amplio rango de aceptación familiar como lo es el programa de atención a la esposa o conviviente en la atención de maternidad, la atención a los hijos menores de cinco años, tratamientos especializados de psicología y trabajo social, estos últimos para ser un canal de resolución de problemas con el trabajo relacionadas a la enfermedad o accidente padecido, por último también presta un servicio de suspensión de labores específicamente por problemas de salud.

Esta institución cuenta también con prestaciones en dinero que van relacionadas a pagar al asegurado una parte de la cantidad mensual del salario por enfermedad o por accidente, en caso de las madres trabajadoras que estén inscritas al programa, reciben el monto total del salario durante el tiempo del post parto, también se tiene un apartado en el programa de prestaciones en dinero de incapacidad permanente por un daño físico ocasionado, por vejez, entre otros aspectos tomados en cuenta en varias perspectivas de la vida cotidiana.

El gobierno de Guatemala fue quien preparo esta iniciativa en los años de los 40, donde logró que el Congreso de la República, autorizará la creación, con el fin que alcanzará el beneficio de todo el pueblo de Guatemala. Esta institución cuenta con varios hospitales a nivel nacional que van encaminados a dirigir un orden en atención a los asegurados, actualmente se cuenta con tres grandes hospitales que abordan la atención integral en varias facetas de las posibles enfermedades o accidentes ocasionados.

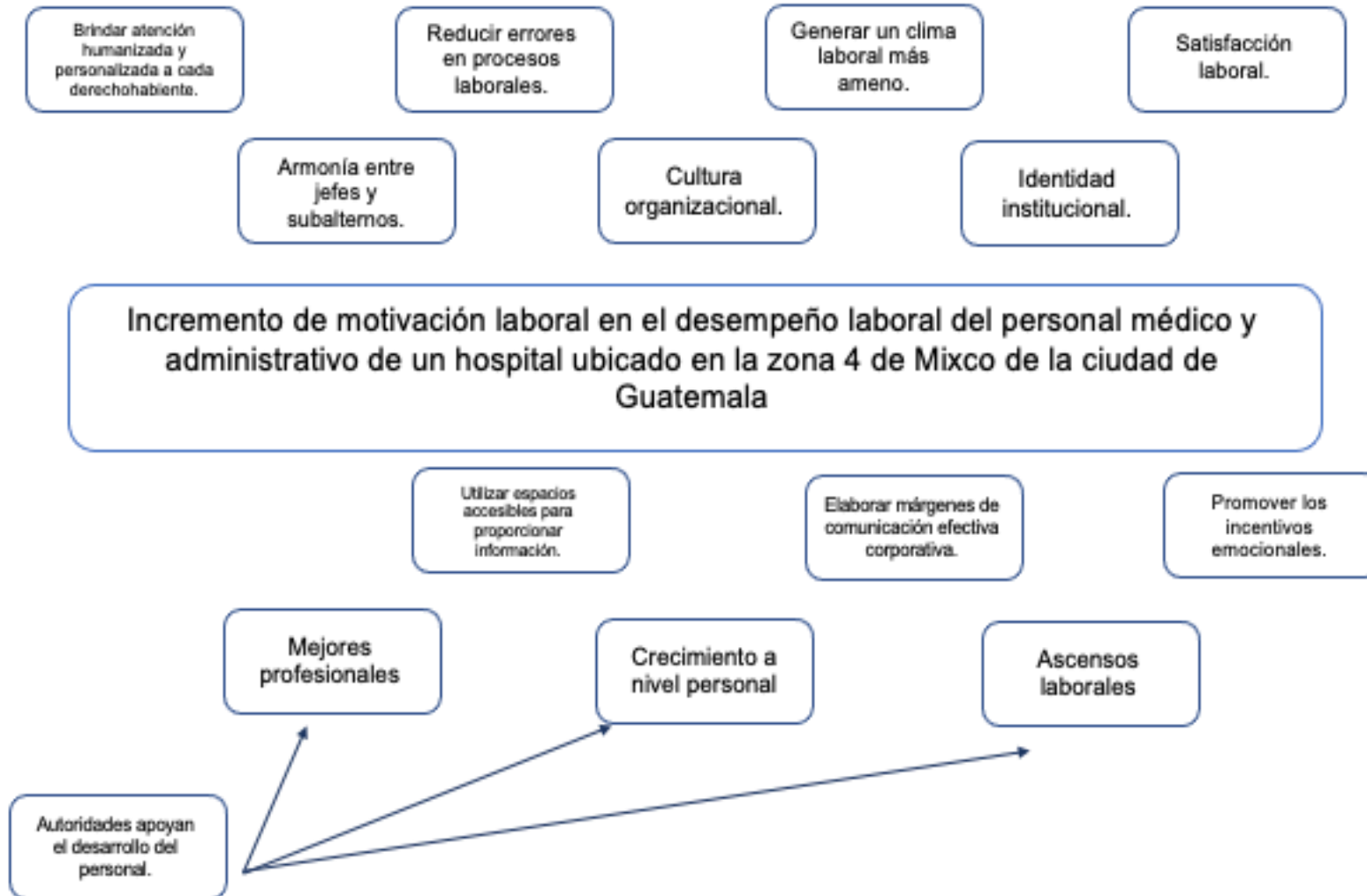
Esta investigación fue realizada en un hospital que brinda atención a pacientes bajo condiciones de accidente, es un hospital de referencia nacional con una capacidad de más de 363 camas las cuales están divididas en mujeres, hombres y niños. Hospital que está enfocado en la atención a los asegurados; atención médica de emergencia hasta el encamamiento donde se brinda atención especializada. Esta unidad está catalogada como hospital escuela ya que brinda

formación de médicos generales y de médicos en la maestría de ortopedia, cirugía, maxilo - facial y anestesia.

La misión de este nosocomio es ser una unidad orientada a brindar servicios médicos, hospitalarios y de emergencia con calidad y en forma oportuna; la visión es ser el primer hospital de referencia nacional que ofrece atención médica y especializada en consulta externa y hospitalaria.

Esta unidad está comprometida a brindar atención en traumatología y ortopedia, cirugía, pediatría (únicamente con enfoque de traumatología y ortopedia), en consulta externa y algunos encamamientos se ofrece la atención especializada de las disciplinas de cirugía plástica, oftalmología, urología, cirugía de mano, neurocirugía, artroscopia, medicina interna, medicina física. Para llegar a ser esta atención un modelo integral se integraron actividades específicas en hospital de día, medicina preventiva, tomografía computarizada, banco de sangre, transporte de ambulancia, laboratorios complementarios.

6.1.5 Análisis de objetivos y objetivos de intervención



6.1.6 Descripción de objetivos

6.1.6.1 General

- Implementar un proyecto de motivación laboral al personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala, que sea adecuado a las necesidades identificadas en la investigación obtenida, dicho proyecto se iniciará con los altos mandos para finalizar con los puestos más bajos de la tabla jerárquica.

6.1.6.2 Específicos

- Ejecutar el presente proyecto de motivación laboral para obtener resultados en el desempeño laboral del personal médico y administrativo.
- Identificar temas de relevancia para el grupo objetivo en materia de motivación laboral e ir incluyendo estos durante los últimos seis meses de ejecución.
- Propiciar un ambiente agradable de trabajo, impactando en el clima y cultura organizacional.
- Brindar psico-educación a los directivos del nosocomio para crear motivación laboral en los subalternos.
- Comprometer al personal de puestos bajos, en la participación y desarrollo del presente proyecto.

6.1.7 Análisis de alternativas

Las opciones que se analizaron fueron desde la aprobación de brindar información por medio de la página oficial de educación que posee ya la institución, también fue de convocarlos a horas extra - laborales para brindar la información, sin embargo; es conveniente que se lleve a cabo de forma personalizada con cada una de las personas involucradas, ya que esto nos hará personas claves en el aprendizaje y es así como se podrá replicar la información y obtener mejores resultados.

	Alternativa Utilización de plataformas existentes.	Alternativo Convocar en horas extra – laborales.	Alternativa 3 Implementación de Proyecto “Mi motivación es importante”.
Costos financieros	0	2	3
Facilidad de implementación (tiempo - esfuerzo)	5	5	1
Conocimiento de la estrategia	4	2	4
Eficacia	0	0	5
Totales	9	9	13

Escala de 0 a 5 donde 0 representa muy difícil y 5 lo más factible.

Este proceso de investigación se llevó a cabo para determinar la influencia de una variable sobre la otra, es decir, que cómo influye la motivación en el desempeño laboral, después de tener varias opciones de abordaje se eligió el de implementar el proyecto, el cual está de la mano con la investigación para darle continuidad una a la otra, en la actualidad se sabe que en el lugar donde se realizó la investigación, el apoyo no fue proporcionado, por lo que se quedó en el anonimato los datos que este centro asistencial de salud evidencio.

Las razones por las cuales se plantea el presente proyecto son:

- Promocionar la salud mental de los colaboradores por medio de la motivación en el ambiente laboral, porque es acá donde se realizó la investigación.
- Generar un ambiente donde la cultura organizacional favorezca al colaborador, con respecto a su desarrollo psicobiosocial.
- Mantener todo un clima organizacional en óptimas condiciones, mejorando aspectos inter y extra personales.
- Propiciar que la visita al nosocomio de los derechohabientes sea de una manera eficaz, pronta y oportuna, para reducir tiempos y espacios agradables.

Entonces, se dice que el mantener un espacio donde el clima sea agradable, genera más oportunidad de aumentar la armonía y la convivencia entre los interesados, éstos pueden ser tomados en cuenta desde los directivos hasta los colaboradores de rango más bajo según la jerarquía. Esto es necesario ya que como resultados de la investigación que precede este proyecto, arrojó datos donde la motivación si influye sobre el desempeño de cada colaborador, siendo la motivación desde aspectos económicos, emocionales, legales, médicos o de enfermedad, sociales y físicos, entre otros.

6.1.8 Marco conceptual

El estudio que generó la información para la realización del presente proyecto fue bajo un enfoque cuantitativo, alcance correlacional, diseño correlacional-causal, con teorías del comportamiento humano. Fue practicado a personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco, de la ciudad de Guatemala, donde los resultados fueron de la mano con las variables, es decir, que una influye significativamente a la otra, durante la ejecución y abordaje de una de estas.

La motivación laboral es un tema que ha ido aumentando de estatus durante los últimos años, ya que es de suma importancia mantener a la gente motivada para que desarrolle actividades, que si bien es cierto obtienen un sueldo económico, también es importante otro tipo de aspectos para realizar dichas actividades.

Chiavenato (2000): “La motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde este es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que logran cumplir su objetivo”.

En las organizaciones donde se trabaja directamente con personas, como lo es un centro de asistencia hospitalaria, es aún más relevante mantener un nivel de motivación adecuado en los colaboradores, ya que estos son los que dan la vista por todas las personas que están en las áreas directivas, administrativas y demás de los centros asistenciales de salud.

Es necesario tener el conocimiento de cómo hay que motivar a estas personas para hacerlo de una manera efectiva. Por otra parte, Bittle, (2000) menciona que el desempeño laboral es sumamente movido por las opiniones que el colaborador gire con respecto a su trabajo, estas pueden ser opiniones verbales de los actores de altos mandos o bien un incentivo económico, estas son acciones que motivan al colaborador a desempeñar de otra manera el trabajo asignado.

Entonces, porqué es necesario mantener un colaborador motivado dentro del área de trabajo que le corresponde y que ocupa con la ayuda a sus habilidades y los conocimientos que ha obtenido por medio de la experiencia y/o conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida laboral; es sencillo, necesario para que haga sus atribuciones de manera efectiva, pronta, usando la eficacia y la excelencia. Esto lo comprobó Reynaga en el año 2015, en un hospital de Perú, donde determinó que la motivación si influye sobre el desempeño laboral del personal.

Sum (2015), también determinó en su tesis de grado que, en la ciudad de Quetzaltenango, después de llevar un proceso de investigación en una empresa de alimentos de la zona 1 de ese mismo departamento de Guatemala, que la influencia de la motivación laboral sobre el desempeño laboral, si es significativa una sobre otra. Ella también propone un programa de motivación laboral en esta empresa para aumentarla, con la utilización de talleres y capacitaciones constantes dentro de la organización.

León (2017), en su tesis para obtener el título de licenciada en administración concluye de igual manera que la motivación incide propiamente en el desempeño laboral de las personas en su área específica de trabajo, investigación que fue realizada en el año 2017, en una municipalidad del distrito de Perú; que también en sus recomendaciones redacta que es necesario continuar con un programa de capacitación integral en el área de la motivación, para que se alcancen objetivos tanto personales como institucionales.

De igual manera Huamán (2018) en la tesis que le da el grado de maestra en la gestión de los servicios de salud, recomendó que se debe continuar con la motivación laboral para que los colaboradores velen por el cumplimiento de los objetivos a nivel personal como los de la institución en donde realizo el trabajo de campo de su investigación, ya que de igual manera se obtuvieron resultados significativos en las variables utilizadas.

Es necesario la implementación de este proyecto de motivación en el hospital donde se realizó la investigación, para ir en crecimiento con los objetivos institucionales, sin dejar de lado los objetivos personales de los colaboradores, es también necesario que los directivos sean más empáticos, más humanos y permitir este crecimiento conjunto, esto ayudará significativamente a la atención del derechohabiente, que sin duda alguna tendría que ser la prioridad de las altas autoridades.

6.1.9 Matriz del proyecto (marco lógico)

Fin: Implementar un proyecto de motivación laboral para el personal directivo, administrativo, jefes y puestos de mandos medios, del nosocomio ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala, esto será durante los primeros 6 meses, posterior a este tiempo, se iniciará a la motivación específica con el demás personal de la institución.

Propósito: Ejecutar dicho proyecto e involucrar a las personas de altos y medios mandos del hospital, para que inicie por medio de ellos, el saber cómo motivar al personal a su cargo. Posterior continuar con el personal a cargo, para mantener la comunicación efectiva en la organización.

Componentes: Jornadas de conocimiento que se llevarán a cabo durante 1 año, para obtener resultados en el siguiente año, los primeros 6 meses serán dirigidos a directivos, administrativos, jefes y puestos de mandos medios, y para terminar el tiempo el personal a cargo de estos actores.

Categoría	No.	Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Liderazgo	1	Brindar conocimientos sobre teorías del liderazgo.	Se ha demostrado que el tener el conocimiento de las teorías de	Hoja de evaluación.	Rechazo para recibir el conocimiento.

			liderazgo, se modifican conductas		
2	Determinar las funciones de un líder	El tener claras las funciones de cada líder en su puesto de trabajo, asegura un buen desempeño.	Análisis de las funciones necesarias en cada puesto de trabajo.	Bloqueo de funciones específicas.	
3	Determinar diferencias entre el papel del poder y la autoridad de un líder.	Conocer estas dos diferencias hace a un líder mejor en su área de trabajo.	Expresión verbal de los subalternos.	Lograr un cambio en las actitudes de los líderes.	
4	Definir estrategias para ser un buen líder.	Dar herramientas aplicables en el lugar específico de trabajo.	Observar habilidades de los líderes.	No haber obtenido el enfoque adecuado de las estrategias.	

	5	Aplicar una prueba para determinar el tipo de liderazgo.	Identificar el tipo de liderazgo.	La prueba	Manipulación de la prueba.
	6	Análisis del tipo de liderazgo.	Confrontar la teoría con la realidad, para obtener otra visión del tipo de liderazgo.	Actitudes observables de los líderes.	Rechazo ante los resultados.
	7	Enfocar competencias para ejercer un buen liderazgo.	Al tener las competencias necesarias, desarrollarlas para garantizar un buen liderazgo.	Observar actitudes de los líderes.	No tener la disponibilidad para aumentar esas competencias
	8	Determinar beneficios de un buen liderazgo laboral.	Esto mejora el trato hacia el mismo personal y a los	Observar la actitud de los subordinados.	Mejorar la atención a los afiliados.

			derechohabientes.		
	9	Trabajo en equipo.	Mejorar el ambiente de trabajo.	Percepción del clima laboral.	Mejorar la atención a los derechohabientes.
	10	Definir la importancia de invertir económica en el personal.	Aumento de habilidades y conocimientos de los subordinados.	Palabras de agradecimiento por los afiliados.	Mejorar la atención brindada.
Categoría	No.	Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Comunicación efectiva	11	Reforzar conocimiento de ¿Qué es la comunicación?	Los participantes tendrán la retroalimentación necesaria para	Análisis de casos de comunicación efectiva.	Los líderes no tienen el conocimiento de que es la

		ción efectiva?	aplicarla en el diario vivir.		comunicación efectiva.
	12	Determinar los elementos de una comunicación efectiva.	Los líderes determinarán los elementos que debe contener la comunicación efectiva.	Grupos focales y exposición de elementos finales.	Rechazo a la actividad.
	13	Analizar ¿Cómo hacer que la comunicación sea efectiva?	Los líderes participarán de forma activa.	Solución de casos reales.	Los participantes tendrán ya un conocimiento que pueda que esté errado.
	14	Importancia de la comunicación efectiva.	La comunicación efectiva es el eje principal para socializar información.	La comunicación grupal.	Los participantes desconocen la importancia de la comunicación efectiva.

	15	Indagar sobre ¿Es importante comunicar ?	El tener el conocimiento de porqué es necesario mantener una comunidad laboral enterada de procesos, casos y además, agiliza procesos institucionales.	Análisis de casos reales.	No querer reaccionar a posibles argumentos necesarios para la comunicación .
	16	Definir qué es comunicación asertiva.	Obtener un concepto que se pueda aplicar en la vida diaria.	Por exposición individual sobre el tema.	Rechazo a la actividad.
	17	Características de la comunicación efectiva.	Que cada participante analice una característica de la comunicación efectiva.	Proyectar su característica y escucha activa del análisis.	Rechazo a la actividad.

	18	¿Es necesario tener comunicación efectiva?	El participante identifica la necesidad de tener una buena comunicación.	Análisis de casos reales.	El líder considera que las cosas están siendo malas desde la comunicación
	19	Funciones de la comunicación grupal y organizacional.	Los líderes identifican las funciones de la comunicación a nivel organizacional.	Análisis sobre funciones pertinentes de la comunicación.	Tener funciones no acordes a una institución como la manejan.
	20	Analizar las habilidades necesarias para la comunicación escrita	Los participantes determinarán las habilidades que deben tener para mantener una comunicación escrita.	Observación de escritos enviados a los mandos medios y bajos.	Los participantes creen tener las habilidades, aunque no se evidencie.

Categoría	No.	Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
¿Cómo Motivar?	21	Procurar un ambiente laboral positivo.	Un ambiente positivo genera confianza en el colaborador en la realización de sus actividades.	Mejorar procesos administrativos para ser más rápidos y eficientes.	Los directivos creen que ya tiene un ambiente laboral positivo.
	22	Establecer las metas institucionales de manera clara y concisa.	Mantener las metas enfocadas a la atención del derechohabiente, mejora la respuesta de los colaboradores.	Libro de felicitaciones de cada servicio de salud.	Crear que las metas están siendo claras y objetivas en cada servicio de salud.
	23	Comunicar al personal a cargo de forma más personal.	Mantener a los colaboradores enterados de situaciones relevantes hace	Mejores espacios laborales armoniosos.	De esta manera los colaboradores visualizan su aportación

			que se sientan parte de un gran equipo de trabajo.		más directa y que si impacta dentro de la institución.
24	Promover el crecimiento académico .	Es necesario que los líderes tomen en cuenta esta parte para hacer plan de sucesión o plan de carrera dentro de la institución.	Ascensos laborales a corto, mediano o largo plazo.	El colaborador no accede a ascenso por falta de habilidades.	
25	Brindar retroalimentación del desempeño laboral.	En la evaluación de desempeño es importante valorar los logros obtenidos, obteniendo beneficios personales de la institución.	Beneficios institucionales podrían enfocarse a un plan de estudios, plan de carrera o plan de sucesión.	Los líderes no conocen las habilidades de sus colaboradores.	

26	Visualizar la implementación de un reconocimiento laboral.	Reconocer el esfuerzo de un colaborador su desempeño laboral.	Implementación del programa de reconocimiento.	No obtener la realización del reconocimiento laboral.
27	Brindar oportunidades de crecimiento laboral con reconocimiento.	Ocupar un puesto de trabajo temporal, sin reconocerlo no motiva al personal, es por lo que este paso es muy importante para el desempeño del colaborador.	Dar reconocimientos públicos a estos colaboradores.	Los líderes no toman en cuenta este importante reconocimiento.
28	Implementar un plan de incentivos.	Los incentivos pueden ser desde económicos hasta un	Los incentivos económicos están ya fijados	Los directivos y fondos administrativos no están de

			reconocimiento, esto ayuda a reafirmar el trabajo valioso de los colaboradores, esto se puede realizar con la administración del hospital.	desde altas autoridades, pero también se puede implementar vales de descuento, vales por comida rápida, entre otros.	acuerdo con la iniciativa.
29	Crear ambientes para la toma de decisiones .	Muchos estudios demuestran que un colaborador que sabe y toma decisiones hacen mejor resultado de metas y objetivos.	Análisis de casos hospitalarios.	Los directivos en ocasiones no consideran necesario este tipo de procesos, que la toma de decisiones se extienda hacia los puestos más bajos y no aprueben la iniciativa.	

	30	Procurar jefaturas flexibles.	Un colaborador que siente la confianza, ante la necesidad de pedir un cambio de turno de emergencia, pueda hacerlo sin ningún inconveniente, genera sentirse a gusto, motivado y agradecido.	Comentarios recibidos de los colaboradores hacia los jefes inmediatos.	Considerar que ya son flexibles cuando en realidad se evidencia lo contrario.
--	----	-------------------------------	--	--	---

Fin: Implementar un proyecto de motivación laboral para el personal médico y administrativo del nosocomio ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala, para ser aplicado en los siguientes 6 meses de la propuesta planteada.
 Propósito: Motivar al personal médico y administrativo del nosocomio ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala, para ser aplicado en los siguientes 6 meses de la propuesta planteada.

Componentes: Proyecto de motivación al personal médico y administrativo de un hospital ubicado en la zona 4 de Mixco de la ciudad de Guatemala, para ser aplicado en los siguientes 6 meses de la propuesta planteada.

Categoría	No.	Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
¿Cómo se motiva en el trabajo?	1	Validar auto-confianza.	Generar autoestima y confianza en los procesos de trabajo estimular habilidades.	Procesos administrativos enfocados.	No requiere asistencia psicológica.
	2	Investigar procesos para adaptarlos a	Mantener el conocimiento de los procesos que se ofrecen la institución,	Cuestionario	Los participantes conocen los procesos de todas las

	la vida laboral.	mejora la atención a los derechohabientes.		áreas o servicios que presta la organización.
3	Ser parte de un buen ambiente laboral	Esto genera mucha satisfacción y es una fuente de satisfacción laboral.	Analizar la participación de los participantes.	Creerán que ya son parte de un buen ambiente laboral.
4	Estás disponible para los cambios futuros.	El no crear expectativas sobre los cambios genera una mejor aceptación ante estos.	Observación a los participantes.	Considerar que el éxito o fracaso se acerca a la organización.
5	Adoptar una actitud crítica y voluntaria	Crear que las cosas pueden mejorar de alguna manera y aportar esas ideas es	Participación de los involucrados de este nivel.	Extroversión o falta de ideas.

			necesario para mejorar en varios aspectos de la vida.		
6	Búsqueda de mejores oportunidades académicas	El adquirir nuevas habilidades mejora las posibilidades de iniciar un nuevo proyecto laboral.	Ascensos laborales dentro de la misma institución.	Estar cómodos ya con el trabajo actual.	
7	Analiza, automatiza, organiza y se eficiente en el puesto de trabajo.	El buen aprovechamiento del tiempo genera un mejor rendimiento laboral.	La organización y el buen uso del tiempo y espacio.	Mantener "prioridades" como redes sociales o la comunicación entre escritorios.	
8	Establecer diferencias entre el trabajo y la vida personal.	Tomar en cuenta que el ser humano también necesita	Aspectos físicos de los participantes.	Los participantes no tienen el conocimiento	

			atención es necesaria para mantener un equilibrio mental.		o de cómo hacer las divisiones de las dos áreas.
9	Trasciende como personal laboral.	Ser un ejemplo de trabajo, genera confianza y autoestima en el ambiente laboral.	Procesos justos, oportunos y evidenciando habilidad.	No tener el conocimiento o de cómo trascender como persona laboral.	
10	Enfócate en alcanzar cambios en tu físico, mente y actitud.	El hacer ejercicio físico libera neurotransmisores necesarios para enfrentar la vida de otra perspectiva.	Resultados físicos y actitud de vida.	Los participantes no tienen el tiempo, dinero y la decisión de hacer ejercicio.	

6.1.10 Presupuesto

Recursos financieros, humanos y materiales para implementar el proyecto.

<u>Cantidad</u>	<u>Descripción</u>	<u>Subtotales</u>	<u>Totales</u>
	<i>Recursos humanos</i>		Q. 125,000.00
1	Coordinador del proyecto	Q. 50,000.00	
2	Conferencistas	Q. 50,000.00	
1	Asistente de proyecto	Q. 25,000.00	
	<i>Papelería y útiles</i>		Q. 11,750.00
2	Cañonera	Q. 2,000.00	
1	Pantalla para cañonera	Q. 1,000.00	
1	Equipo de computo	Q. 5,000.00	
1	Impresora	Q. 3,000.00	
5	Resmas de papel bond	Q. 300.00	
100	Lápices	Q. 100.00	
100	Lapiceros (Azul y negro)	Q. 100.00	
100	Folders	Q. 150.00	
300	Pliegos de papel manila	Q. 100.00	
	<i>Materiales de apoyo</i>		Q. 60,000.00
50	Test de liderazgo	Q. 10,000.00	
	Alquiler de edificio de proyecciones, alimentación	Q 50,000.00	
<u>TOTALES:</u>			<u>Q. 196,750.00</u>

6.1.11 Cronograma de actividades

No.	Actividad	Fechas de Enero a Junio 2022																										
		ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO											
1	Socialización del proyecto	█																										
2	Aprobación del proyecto			█																								
3	Aprobación del presupuesto				█																							
4	Organización de grupos de participantes				█																							
	Grupo de líderes						1				2				3					4								
5	Liderazgo					█					█				█					█								
6	Comunicación asertiva						█				█				█					█								
7	¿Cómo motivar?							█				█				█					█							

No.	Actividad	Fechas de Enero a Junio 2022																	
		ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
8	Evaluación																		
9	Organización de colaboradores de 10 a 15 personas																		
	Grupo																		1
10	¿Cómo motivarme en el trabajo?																		
11	Evaluación																		

No.	Actividad	Fechas de Julio a Diciembre 2022																				
		JULIO			AGOSTO			SEP			OCTUBRE			NOV			DIC					
	Grupo	2			3			4			5			6			7					
10	¿Cómo motivarme en el trabajo?	■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■				
11	Evaluación			■			■			■			■			■			■			
12	Elaboración de datos evaluados																				■	
13	Elaboración de informe final																				■	
14	Entrega de informe final																				■	

6.1.12 Evaluación del proyecto

Durante este proceso psicoeducativo se propone evaluar en tres momentos:

- Evaluación inicial: estará comprendida desde el inicio del proceso para llevar claridad del nivel de conocimiento, conciencia y estrategias que se tienen y se desarrollan dentro de la institución, acá se medirán los niveles de motivación y desempeño laboral.
- Evaluación concurrente: esta evaluación se realizará al finalizar cada grupo de intervención, esto con el objetivo de ir mejorando y recabando comentarios, datos que pueden ser utilizados para construir una mejor experiencia educativa, y se pretende alcanzar una mejora al nivel ya existente de por lo menos un 10% adicional en motivación laboral y desempeño laboral.
- Evaluación final: será de suma importancia ya que esta dará un amplio panorama de lo que se traía a lo que se queda en las autoridades correspondientes, y es por esto, por lo que nuevamente se medirán los niveles de motivación laboral y desempeño laboral y alcanzar un alto porcentaje de por lo menos 25% de mejoría que se observe y que se viva dentro del clima laboral de la institución.

Referencias

- Apaza. (2014). Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del hospital Carlos Monge Medrano. Juliaca, Perú.
- Benavides Pañeda, R. J. (2004). Administración. En *Administración* (pág. 354). McGraw-Hill Interamericana.
- Bittle, L. (2000). *Administración de prsonal*.
- Cannice, M., Koontz, H., & Weinz, H. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. En *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (pág. 656). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administracion de recursos humanos* (pág. 243). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana .
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional . En I. Chiavenato, *Organizaciones, La dinamica del éxito en las empresas*. México: MacGraw-Hill.
- CIEPS. (2021). *Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigacion en Postgrado*. Guatemala.
- Dorsh, F. (1985). Diccionario de Psicología. Barcelona: Herder.
- Eslava, G. B. (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque. Chiclayo, Perú.
- Estrada, E. O. (2017). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Victor Larco Herrera. Lima, Perú.
- Franklin Fincowsky & Enrique B. & Krieger, M. J. (2011). Comportamiento Organizacional. En E. B. Franklin Fincowsky, *Comportamiento Organizacional* (págs. 100 - 101). Estado de México, México.: Pearson Educación.
- Hellriegel, D. S. (1999). Comportamiento organizacional . México: International Thomson Editores.

- Herberg, F. (1959). The motivation to work. En *In work on the nature of man*. (págs. 91-111). New York: Mentor Book.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. En *In work on the nature of man* (págs. 91-111). New York : Mentor Book.
- Iris Integra*. (2007). Obtenido de <http://www.iris-integra.net/cuales-son-los-beneficios-de-la-motivacion-en-el-trabajo/>
- Juarez Morales, D. E. (2016). Relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral de un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala. Guatemala, Guatemala.
- Kestel, D. (22 de Enero de 2019). OMS. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>
- Locke, E. &. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. . Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Mahillo, J. (1996). *¿Sabes enseñar?* España: Espasa Calpe, C.A.
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Lima, Perú.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. . *Psychological Review* (50), 370-396.
- Maslow, A. (1991). Teoría de la Motivación. Madrid, España.: Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Mondy, W. (1997). Administración de recursos humanos. En *Administración de recursos humanos* (pág. 512). México: Pearson.
- Navarro, J. &. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: Propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4), 643-649.
- OMS. (22 de Enero de 2019). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>

- Orellana, L. E. (Junio de 2017). Factores intrínsecos y extrínsecos que mas influyen en la motivación y su repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores. Guatemala, Guatemala.
- Paredes, E. (2017). Motivación y desempeño laboral en personal del departamento de patología del H.N.H.U. El Agustino . Perú.
- Paredes. (2013). Desempeño laboral y su relación con la motivación del profesional de salud, servicio de emergencia del Hospital Regional de Moquegua. Moquegua , Perú.
- Peiro, F. &. (1996). *Motivación en el trabajo* . Obtenido de www.pepsi.bvsalud.org
- Quinteros Angarita, J. R. (2007). *Teorías de las necesidades de Maslow*. Obtenido de Paradigmas educativos: http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf
- Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. En *Motivación y emoción* (pág. 235). Madrid: McGraw-Hill.
- Reynaga. (2015). Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas. Andahuaylas, Perú.
- Robbins, S. &. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Ruiz, E., Gago, M. G., & Lopez, S. (2013). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. En *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill Interamericana de Espana, S.A.
- Ryan, R. &. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25., 54-69.
- Sanchez, G. G. (2019). La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del banco Falabella, agencia Bellavista, Callao. Huacho, Perú.
- Sanchez. (2012). Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara. Carabobo, Puerto Cabello.
- Sifuentes. (2012). Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud del cuarto nivel de atención. . Bogota, Colombia .
- Skinner, B. (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press.

- Sum Mazariegos, M. I. (2015). Motivación y desempeño laboral. Guatemala, Quetzaltenango, Guatemala.
- Williams Rodríguez, L. V. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Monterrey, México.
- Woolfolk, A. (2010). En *Psicología educativa*. México: Prentice Hall, (11).
- Zapata, Y. O. (2013). Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani Obras y Proyectos. Guayaquil, Ecuador.
- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional . En *Psicología Organizacional* (pág. 368). México: Addison Wesley Longman.

Anexos

Instrumento

Cuestionario de Motivación laboral y Desempeño laboral

Instrucciones: Responda lo que a continuación se le solicita. Por favor responder con toda sinceridad.

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Me siento orgulloso de trabajar en la empresa?				
2	¿Busco desarrollar mi trabajo de la mejor manera posible?				
3	¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?				
4	¿Mi familia obtiene beneficios por mi salario?				
5	¿Los incentivos que más me motivan son?	Conocimiento		Económicos	

6	¿La adecuada calendarización para el goce del periodo de vacaciones lograría un equilibrio entre el trabajo y el hogar?				
7	¿El ambiente de trabajo que promueven mis superiores es de armonía?				
8	¿Dentro de mi ambiente laboral se trabaja en equipo?				
9	¿Se promueve un ambiente de compañerismo en el trabajo?				
10	¿Mis superiores me permiten tomar decisiones de acuerdo con las necesidades que se presenten en el trabajo?				
11	¿Cree que sus superiores				

	promueven un proceso de acciones de mejora continua en el trabajo?				
12	¿Siente que necesita ir en crecimiento con su conocimiento para hacer mejor su trabajo?				
13	¿Recomendaría a otros aspirantes laborar en su institución de trabajo?				
14	¿Se siente identificado con su institución de trabajo?				
15	¿Se promueven los valores de la institución en todo momento?				
16	¿Realiza su trabajo con actitud de emplear mejores propuestas?				
17	¿Cuenta con los conocimientos				

	necesarios para ocupar el puesto de trabajo que tiene?				
18	¿Consideras que el trabajo que realizas aporta para el logro de los objetivos institucionales?				
19	¿Conoce los beneficios que le brinda la evaluación de su desempeño laboral?				
20	¿Obtiene retroalimentación de puntos a mejorar según la evaluación de desempeño?				
21	¿Recibe la retroalimentación en un tiempo prudente para accionar en futuras ocasiones oportunamente?				
22	¿Considera que la				

	retroalimentación que brindan es la adecuada para mejorar en el cumplimiento de sus atribuciones?				
23	¿Considera que hay un seguimiento sobre los puntos a mejorar según la retroalimentación recibida?				
24	¿Realiza sus tareas en el tiempo establecido?				
25	¿Optimiza los recursos para realizar sus tareas laborales?				
26	¿Generalmente promueve un espacio de atención individualizada en su área de trabajo?				