

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia en Salud



“INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD MARITZA CAMPOS DÍAZ ZAMÁCOLA. AREQUIPA, 2018”

Tesis presentado por la Bachiller:

Asuero Pandal, Evelyn Lady

Para optar el grado académico de:

Maestro en Gerencia en Salud

Asesora:

Dra. Abarca Benavente Victoria

Arequipa - Perú

2019

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

A : Dr. José Villanueva Salas
Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM

DE : Mgter. Manuel Orlando Rivas Chávez.

BORRADOR DE TESIS: "INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD MARITZA CAMPOS DÍAZ ZAMÁCOLA. AREQUIPA, 2018"

MAESTRISTA: ASUERO PANDAL, EVELYN LADY.

FECHA: 06 de mayo del 2019

En concordancia con lo dispuesto por la Dirección de la Escuela de Postgrado, se ha procedido a revisar desde una perspectiva metodológica el Borrador de Tesis presentado, señalando las siguientes observaciones:

Ha subsanado las observaciones.

Atentamente.



Mgter. Manuel Orlando Rivas Chávez

Arequipa, 06 de mayo del 2019

**Sr. Dr.
JOSE VILLANUEVA SALAS
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRAO
UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA**

Presente,

De mi consideración,

Es grato dirigirme a usted para dar respuesta a la revisión del Borrador de Tesis con expediente Nro. 201900000012604 presentado por la Bachiller ASUERO PANDAL, Evelyn Lady, con título: "INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE SALUD MARITZA CAMPOS DIAZ, ZAMACOLA, AREQUIPA, 2018", Para Optar el grado Académico de Maestro en Gerencia y Salud.

Con fecha 8 de abril se indicó corregir algunas observaciones, las cuales aún no han sido levantadas se sugiere realizar estas además de:

1. Modificar la carátula según nuevo formato
2. Modificar el número de capítulos, se repite el título de la pág., 4 y 66.
3. Modificar la introducción (pág. 1 y 2)
4. Algunas fuentes del Marco teórico no figuran en la bibliografía.
5. Colocar primero las tablas, luego los gráficos y luego hacer la interpretación y análisis
6. Revisar y cambiar las conclusiones
7. En la pág., 70 menciona que el tamaño de muestra es 82 y en los resultados solo presenta 71 (verificar y modificar)

Corregida las observaciones quedará apto para su presentación oral.

Atentamente,



Dr. Fernando Fernández Fernández.

Jurado

DNI N° 06293595
DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

A : DR. JOSÉ A. VILLANUEVA SALAS
Director de la Escuela de Postgrado
Universidad Católica de Santa María

De : DR. GILBERTO RAFAEL GALLEGOS RAMOS
Dictaminador del Borrador de Tesis

Expediente : 20190000012604 Boleta N°: 055

Bachiller : ASUERO PANDAL, Evelyn Lady

Maestría : Gerencia en Salud

Proyecto : "INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL RENDIMIENTO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD MARITZA CAMPOS
DÍAZ ZAMACOLA, AREQUIPA, 2018".

En concordancia con lo dispuesto por la Dirección de la Escuela de Postgrado, se ha procedido a revisar desde una perspectiva metodológica el Borrador de Tesis, señalándose las siguientes observaciones:

- 1.- La maestría ha levantado las observaciones correspondientes.
- 2.- Este Borrador de Tesis está apto para la sustentación correspondiente.

Atentamente,

Arequipa, 10 de Mayo de 2019.



Dr. Gilberto Rafael Gallegos Ramos
Dictaminador de Borrador de Tesis

DEDICATORIA

A Dios quien me dio la fe, fortaleza, salud

y esperanza para culminar este trabajo

de tesis de maestría..



A toda mi familia y en memoria a mi abuelito

David Asuero por ser un ejemplo de persona

y gran trabajador.

Evelyn Lady Asuero Pandal

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	
Resumen	
Abstract.....	
Introducción	1
Hipótesis	3
Objetivos.....	3
 CAPÍTULO I. Marco Teórico	
1. MOTIVACION	4
1.1 Conceptos	4
1.2 Factores determinantes de la motivación.....	7
1.3 Teorías de la motivación.....	8
1.3.1 Teorías de contenido.....	8
1.3.2 Teorías de proceso.....	17
1.3.3 Otras teorías.....	19
1.4 Programas para la motivación	24
1.4.1 Administración por objetivos	24
1.4.2 Programas de reconocimiento a los empleados.....	24
1.4.3 Programa de participación de los empleados	25
1.4.4 Programa de pago variable.....	26

2. RENDIMIENTO LABORAL.....	27
2.1 Conceptos	27
2.2 Sistemas de Rendimiento.....	29
2.2.1 Desempeño Laboral.....	29
A. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	30
B. Dimensiones del desempeño laboral.....	32
2.2.2 Competencial Laboral.....	35
A. Tipos de competencia laboral	35
B. Técnicas para la evaluación de competencias	36
2.3 Factores que influyen en el rendimiento.....	42
2.3.1 Factores Internos.....	42
2.3.2 Factores Externos	43
3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	44
3.1 Antecedentes Internacionales	44
3.2 Antecedentes Nacionales	45
3.3 Antecedentes Locales	47

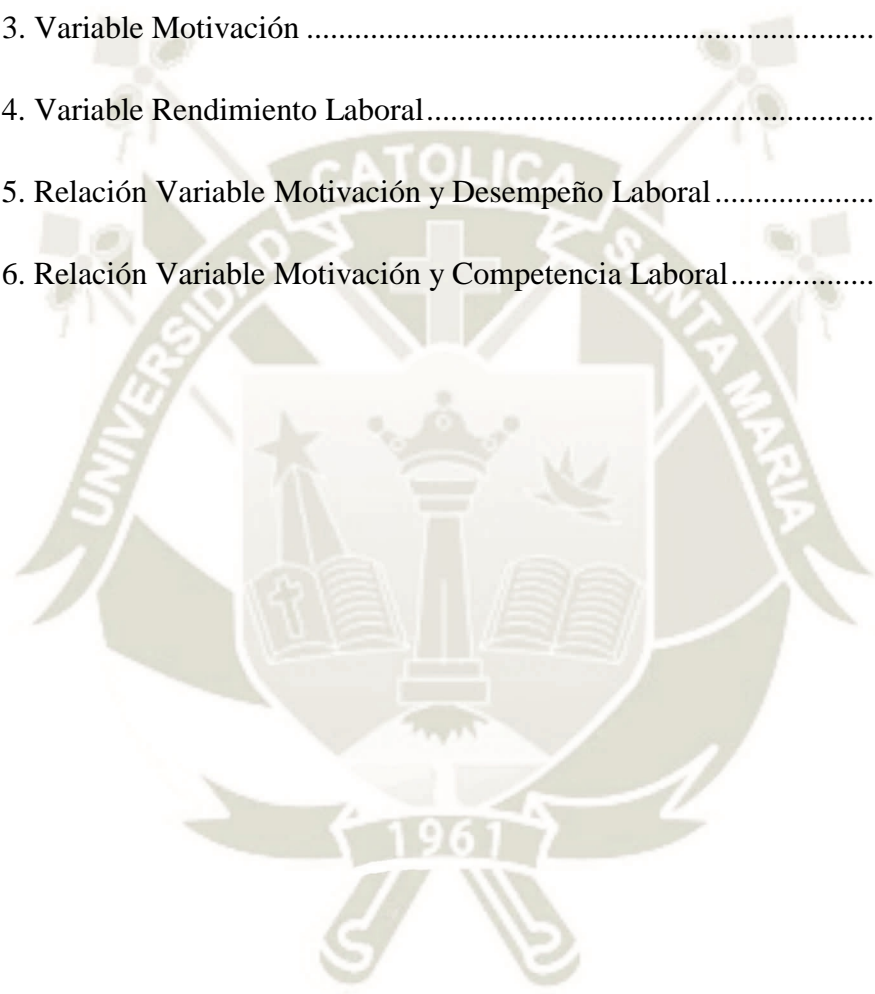
CAPÍTULO II. Metodología

1. Técnicas e instrumentos.....	49
1.1 Técnicas	49
1.2 Instrumentos	49
1.3 Validación del instrumento.....	50

1.4 Cuadro de coherencia	51
2. Campos de Verificación	52
2.1 Ubicación Espacial	52
2.2 Ubicación Temporal	52
2.3 Unidades de Estudio	52
3. Estrategia de recolección de datos.....	54
3.1 Organización.....	54
3.2 Recursos.....	54
CAPÍTULO III. Resultados y Discusión	
Resultados.....	56
Discusión	62
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	

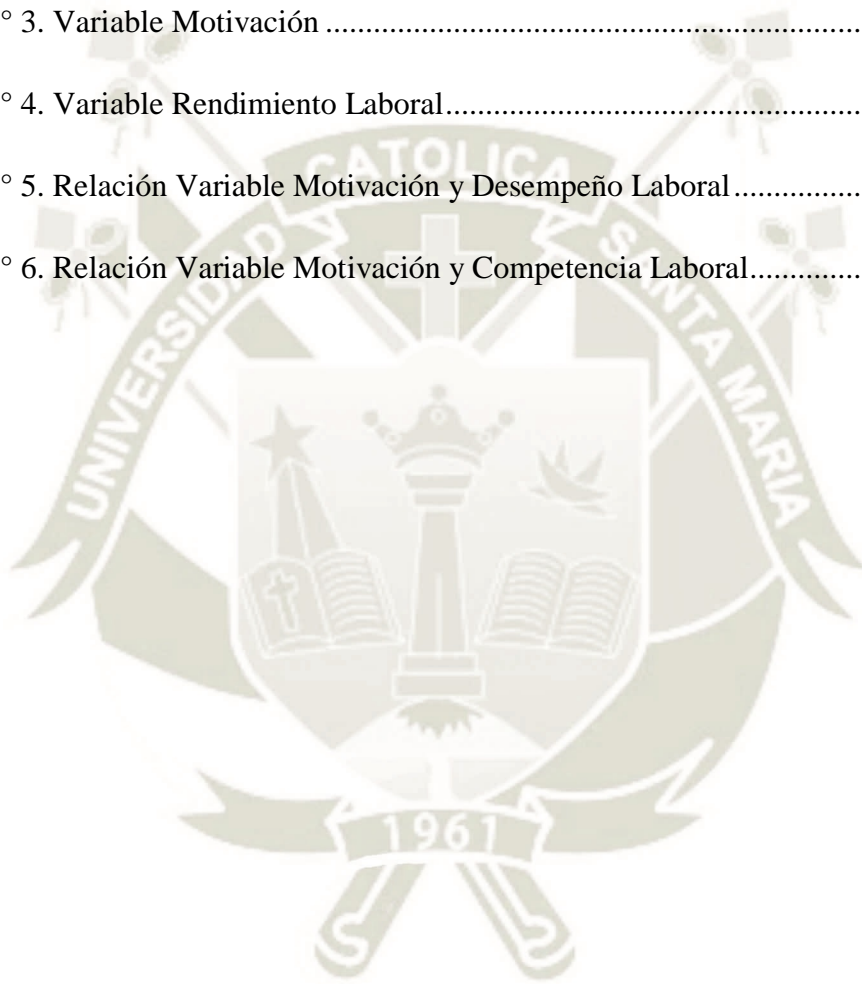
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Características Generales	56
Tabla N° 2. Características Laborales	57
Tabla N° 3. Variable Motivación	58
Tabla N° 4. Variable Rendimiento Laboral.....	59
Tabla N° 5. Relación Variable Motivación y Desempeño Laboral.....	60
Tabla N° 6. Relación Variable Motivación y Competencia Laboral.....	61



ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 1. Características Generales.....	56
Gráfico N° 2. Características Laborales.....	57
Gráfico N° 3. Variable Motivación.....	58
Gráfico N° 4. Variable Rendimiento Laboral.....	59
Gráfico N° 5. Relación Variable Motivación y Desempeño Laboral.....	60
Gráfico N° 6. Relación Variable Motivación y Competencia Laboral.....	61



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola. Arequipa, 2018” tuvo como principal objetivo determinar la influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola. El tipo de investigación fue de campo y nivel de investigación fue relacional. Se trabajó con una muestra de 71 trabajadores entre 26 a 68 años de edad quienes presentaban diferentes ocupaciones miembros del personal de salud asistencial.

La técnica que se utilizó para la recolección y registro de la información fue el cuestionario, que ayudó a garantizar la obtención de datos directamente de la fuente; mientras que el instrumento que se utilizó fue el formulario de preguntas, siendo la escala de Motivación por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2012), la escala del Desempeño laboral elaborada por Quispe, E. (2015) y la Competencia laboral elaborada por Velazco, E. (2016). Los resultados muestran una relación significativa y positiva entre las variables Motivación y Desempeño Laboral (100.0%, $P = 0.025$) y correlación significativa entre las variables Motivación y Competencia Laboral (47.6%, $P = 0.011$).

Esta investigación concluye que existe evidencia sobre la influencia positiva de la motivación en un eficiente rendimiento laboral.

Palabras Claves: Motivación, Desempeño Laboral, Competencia Laboral

ABSTRACT

The research work entitled "Influence of the motivation in the job performance of the workers of Maritza Campos Díaz Zamácola Health Center. Arequipa, 2018" had as main objective to determine the influence of motivation on the job performance of the workers of Maritza Campos Díaz Zamácola Health Center. The type of research was in situs and the research level was relational. We worked with a sample of 71 workers between 26 and 68 years old who presented different occupations, they were members of the health care personnel.

The technique used to collect and record the information was the questionnaire, which helped to ensure data was obtained directly from the source; while the instrument that was used was the question form, the scale of Motivation by Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin and Malorni (2012), the scale of the job performance elaborated by Quispe, E. (2015) and the Labor competency elaborated by Velazco, E. (2016) were used. The results show a significant and positive relationship between the variables Motivation and Job Performance (100.0%, $P = 0.025$) and significant correlation between the Motivation and Job Competency variables (47.6%, $P = 0.011$).

This research concludes that there is evidence about the positive influence of motivation on an efficient job performance.

Key words: Motivation, Job Performance, Job Competence

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.

En los últimos años, se ha demostrado que pasamos la mayoría de horas del día en nuestro lugar de trabajo que en nuestros propios hogares, debido a que es el principal medio de subsistencia para cada ser humano.

“Hasta no hace demasiado tiempo, se ha aceptado casi de manera generalizada, que los recursos tecnológicos y de capital son los responsables únicos del éxito de las organizaciones, descuidando por tanto, aspectos fundamentales relacionados con el bienestar de los trabajadores, como la motivación que juega un papel crucial en la gestión de personas” (1).

Para que un individuo realice una labor deben presentar tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación).

Por tanto la motivación en el ser humano ayuda a que el trabajador se desenvuelva y dar lo mejor en el ámbito laboral, ayuda a ser una persona emprendedora, así mismo se refiere al impulso para lograr el resultado, lo cual genera una satisfacción. Mientras que la satisfacción, demuestra el placer que genera en el trabajador el cumplimiento de objetivos.

Actualmente en algunas organizaciones se tiene mayor importancia a la motivación, como un factor primordial en el rendimiento de sus actividades, para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así tener al personal para que realicen las actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, con el fin de mejorar el rendimiento y lograr un máximo desempeño en el área de trabajo, así mismo es un elemento fundamental, que los colaboradores de todas las empresas tengan un buen rendimiento laboral.

La eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Por tal es posible que logre un mejor rendimiento laboral aquel trabajador que se encuentre laborando en un ambiente agradable, donde se le capacite constantemente, y reciba un salario acorde a sus funciones de forma equitativa, comparado a un trabajador que reciba un sueldo bajo, sin capacitaciones continuas y peor aún en un ambiente inapropiado.

Existe un problema relevante en la mayoría de empresas que se obsesionan más que todo con el volumen y cantidad, mientras que a la hora de medir el rendimiento, productividad y funcionamiento de la organización, dejan de lado los indicadores cualitativos, error que termina por aislar a la organización de la estructura de sus objetivos, impidiendo que pueda crecer y progresar adecuadamente, por tanto para evitar este tipo de situaciones es recomendable buscar un equilibrio entre calidad y cantidad, que deben ser tomados en cuenta.

Motivos mencionados que impulsaron a realizar el presente trabajo de investigación sobre la influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del centro de salud Maritza Campos Díaz que cuenta con una infraestructura física de 37 años de antigüedad, con 45 ambientes distribuidos en dos niveles de planta física, con 103 trabajadores quienes actualmente han presentado algunos desbalances sobre su desarrollo de actividades que no logran ser totalmente satisfactorios.

Con respecto a la hipótesis planteada, dado que las instituciones que otorgan a sus trabajadores diversos incentivos motivacionales ofrecen un desempeño efectivo y eficiente de sus funciones se comprueba que existe influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.

HIPÓTESIS

Dado que las instituciones que otorgan a sus trabajadores diversos incentivos motivacionales ofrecen un desempeño efectivo y eficiente de sus funciones:

Es probable que exista influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Determinar la influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la motivación de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.
- Establecer el rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.

LÍMITES Y ALCANCES

El límite que se encontró en el presente trabajo de investigación fue recibir poca disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores para el desarrollo del cuestionario, por lo que se tomó más del tiempo establecido en el cronograma de actividades para poder llegar a la muestra total. Es importante brindar mayor interés en proyectos de investigación pues es la única forma de conocer la realidad de un problema.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. MOTIVACIÓN

1.1 CONCEPTOS

“Sabemos que toda actividad realizada por el ser humano en determinado momento tiene una finalidad, es decir, lo conduce a un objetivo, hacia alguna meta. Consciente o inconscientemente el hombre experimenta muchas necesidades que se convierten en motivos; por lo tanto las necesidades constituyen la principal fuerza motivadora y todo individuo experimenta el deseo de satisfacerlas” (2).

Probablemente el punto de partida en definición de motivación, no necesariamente se determina a un factor de personalidad es decir que algunas personas lo adquieren y otros no. Se conoce que en algunas empresas indudablemente catalogan a sus trabajadores como flojos cuando en realidad existe falta de motivación. Por tanto es propio de los gerentes o encargados adquirir mayores conocimientos ante tal falacia y mejorar los niveles de motivación en sus empleados.

Así mientras se analiza el concepto de motivación hay que tener presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos. A continuación se menciona algunos conceptos de motivación según:

“Chiavenato menciona que la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en la concepción del homo economicus, según el cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por tanto el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación” (3).

El comportamiento humano es producto de la motivación. Toda vez que se satisface una necesidad, surge otra en su lugar y así en lo sucesivo, de manera continua e incesante.

La motivación es una tensión persistente que empuja al individuo hacia algún tipo de comportamiento, que busca dar satisfacción de una o más necesidades. De aquí surge el concepto del ciclo motivacional presentado en la Figura N° 1. Se puede observar que el organismo mientras se encuentra en estado de equilibrio puede aparecer un estímulo o algo que motiva a la persona, la cual sea una necesidad que va ocasionar tensión en el individuo provocando inquietud lo contrario al equilibrio, por lo tanto va conllevar a realizar una acción propia de la persona para satisfacer sus necesidades, finalmente retorna al equilibrio que se encontraba con anterioridad para volver al ciclo mencionado.

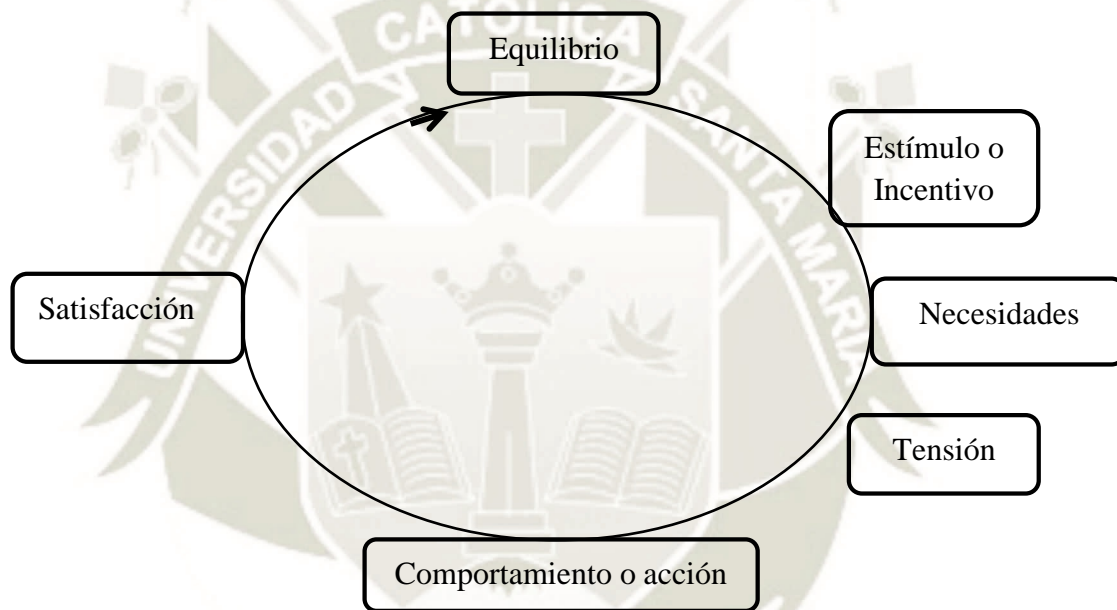


Figura N° 1. Etapa del ciclo motivacional que resulta de la satisfacción de necesidades.

“Maldonado, Navarro y Radillo conceptualizan la motivación como la causa del comportamiento de un organismo y que tiene una secuencia de necesidades que empieza por los deseos básicos de la supervivencia corporal llegando hasta un proceso de autoconocimiento y aprovechamiento máximo de su potencial” (4).

“Steers, Porter y Bigley han conceptualizado la motivación como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana. Sin embargo, la motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta” (5).

Bruce y Pepitone dicen que se vive en un mundo que todo lo que se experimenta afecta.

La motivación es afectada por dos factores:

1. Factores intrínsecos: son factores que motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal.
2. Factores extrínsecos: “son factores de fuera de la persona que influyen sus necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios” (6).

Para Coulter la motivación se define como: “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (7).

Para Robbins, la motivación se define como: “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta” (8).

Según Kinichi, la motivación representa: “aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos” (9).

Estas tres definiciones mencionadas abarca que toda persona tiene un estímulo para alcanzar una meta, lo que ahora denominamos como motivación. Por ende, se debe tomar en cuenta tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. A mayor esfuerzo que uno pone mayor será la satisfacción del logro de sus metas de la empresa, pero también cabe resaltar que es importante la permanencia de ese esfuerzo, el tiempo que mantiene la persona su esfuerzo durante todo el proceso.

1.2 FACTORES DETERMINANTES DE LA MOTIVACIÓN

Dentro de los factores determinantes de la motivación en los trabajadores de la salud se pueden mencionar el de tipo individual, institucional y las influencias culturales y de los clientes.

1.2.1 FACTORES DETERMINANTES INDIVIDUALES

“Existen dos dimensiones de la motivación para el trabajo a nivel individual. Primero, las metas de la persona y las de la organización deben ser compatibles entre sí, lo que a veces se denomina el componente, lo haré, de la motivación” (10).

En segundo lugar, los empleados requieren cerciorarse por sí mismo que pueden realizar sus funciones debidamente, lo que se denomina “lo puedo hacer” de la motivación.

Las metas individuales de los trabajadores, el concepto de sí mismo, como también las expectativas y la experiencia de resultados son factores determinantes e importantes de la motivación para el trabajo a nivel individual.

1.2.2 FACTORES INSTITUCIONALES

La misión de una empresa con respecto a la motivación de sus empleados debe consistir principalmente en la comunicación de las metas establecidas, brindar los estándares y recursos para alcanzarlas, dar a conocer las fortalezas y debilidades de su desempeño, y la forma de cómo mejorar las habilidades de cada trabajador. Se destacan los diversos canales a través de los cuales los factores institucionales afectan la motivación laboral:

- Esfuerzos por aumentar la competencia laboral.
- Provisión de recursos y procesos.
- Retroalimentación o consecuencias relacionadas con el desempeño laboral.
- Aspectos más indirectos como cultura laboral.

1.2.3 INFLUENCIAS CULTURALES Y DE CLIENTES

“En las organizaciones que prestan servicios, la cultura social también afecta a los trabajadores a través de sus interacciones con los clientes. La inserción social de los trabajadores, o la medida en que se identifiquen con la comunidad que atienden y se sientan parte de ella, afecta su motivación para proporcionar un buen servicio y su deseo de ser apreciados por sus clientes” (10).

Por ejemplo existe mayor motivación por parte de los trabajadores de la salud cuando existe un contexto agradable, de tal manera se brindará un mejor trato hacia sus pacientes.

1.3 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

1.3.1 TEORÍAS DE CONTENIDO

A. MASLOW. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES. (1954)

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Según Maslow, “es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos” (11).



Fuente: Elaboración Propia.

a) Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow.

Las necesidades de la teoría de jerarquía de Maslow según el nivel de motivación y que se ubican en forma ascendente, son las siguientes:

i. Necesidades básicas.

Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.

ii. Necesidades de seguridad.

Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.

iii. Necesidades de relación social.

Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.

iv. Necesidades de ego o estima.

También denominada necesidades de reconocimiento, en este grupo la persona necesita darse cuenta que es apreciada por el entorno social y por uno mismo. Conocer el respeto hacia la misma persona.

v. Necesidades de autorrealización.

También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

B. HERZBERG. TEORÍA BIFACTORIAL. (1966)

Frederick propuso la teoría de la motivación e higiene, basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

"Herzberg investigó qué era lo que las personas querían de sus trabajos, se determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización. Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde realiza sus tareas, las relaciones personales, condiciones de trabajo, y la política de la organización" (12).

a) Factores Extrínsecos o de Higiene.

Son factores externos a la tarea su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

i. Política y dirección de la empresa.

Esta referida a la competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección. Dentro de esta política todo individuo tiene líneas de comunicación que cruzan de tal manera que realmente no sabe para quién trabaja.

ii. Supervisión.

Es toda acción dirigida a supervisar o inspeccionar el trabajo que realiza otra persona, bajo su competencia y capacidad para ayudar en el trabajo, según sea su competencia. Relaciones con el supervisor. Es la relación que se mantiene entre el supervisor y el personal. Esta relación según el autor puede ir deteriorándose, sobre todo en tareas muy estructuradas, donde las relaciones laborales son tensas y el poder del dirigente se ve muy debilitado.

iii. Condiciones de trabajo.

Se refiere al ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad en el entorno laboral. Las condiciones de las organizaciones o instituciones deben ofrecer estabilidad para crear seguridad laboral del individuo.

iv. Salario/remuneración.

Es el precio pagado que se recibe en retribución al trabajo realizado dentro de una organización o institución. A esto se suman comisiones, pago de movilidad, entre otros. Tomando en cuenta la posición de Casanova. Los salarios que reciben los trabajadores de la salud constituyen los pagos que se compensan al tiempo y esfuerzo dedicado en la atención de los usuarios.

v. Relaciones interpersonales.

Bajo la posición de Chiavenato, se refiere a las relaciones entre el superior y los subordinados dentro de una empresa. El autor menciona que según la teoría de las relaciones humanas, es de suma importancia el nivel de comunicación que existe entre el gerente y sus empleados; donde los subordinados tengan la disponibilidad de recibir sus funciones que ayudará a cumplir sus objetivos y los superiores tengan claramente las ideas de sus subordinados.

b) Factores Intrínsecos o Motivadores.

Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Según García y Merino ésta teoría busca el equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Con esto el autor da a conocer que “toda persona que trabaja en condiciones de higiene inadecuadas, tendrá sensaciones de insatisfacción laboral”, con ello nos indica que cuando mejoran las condiciones del ambiente laboral se asegura la satisfacción de las personas.

“Para describir los indicadores de los factores motivadores e higiénicos se ha tomado de referencia a Herzberg & Mausner & Snyderman, quienes consideraron dentro de los factores indicadores que describen a cada una de ellas” (13).

i. Logro.

Es la expresión que el sujeto tiene después de culminar una tarea en forma exitosa, que resulta de la solución de un problema o de los resultados del trabajo realizado durante su jornada laboral.

ii. Reconocimiento.

Es la acción de reconocimiento que realiza un superior hacia los trabajadores. Este reconocimiento puede expresada en público, dentro de la organización o en reuniones de

trabajo, para lo cual se emiten cartas de reconocimiento o documentos como resoluciones, con fines de premiar al trabajo realizado que favorecieron al desarrollo organizacional. Sin embargo, existen diferencias en los actos de reconocimiento, unos pueden estar acompañado de premios y otros sin recompensas concretas, como el reconocimiento verbal.

iii. El trabajo mismo.

Es cuando el individuo menciona el trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado; o al revés, trabajo rutinario, sofocante y muy difícil.

iv. Responsabilidad.

En las organizaciones la responsabilidad es la capacidad de los trabajadores de responder en forma individual o colectiva en su trabajo. En toda institución de salud la responsabilidad no solo es individual sino en equipo, porque la demanda de los servicios de salud requiere de mucha responsabilidad para satisfacer a los usuarios.

v. Crecimiento y ascenso.

El desarrollo profesional dentro de las instituciones de la salud, es un proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones.

Ocurre con frecuencia cuando la empresa ofrece a los integrantes la posibilidad de desarrollarse profesional y/o personalmente; sin embargo, existen situaciones en las que el trabajador siente que tener una adecuada educación permite un crecimiento o ascenso positivo, creando así un crecimiento negativo, esto incluye la poca valoración de las posibilidades de mejorar las habilidades profesionales.

C. MCCLELLAND. TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS. (1965)

Mc Clelland sustentó que; “los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen sus vidas” (14).

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

a) Factores Motivadores.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

i. Motivador de Afiliación.

Es aquel en que la persona necesita ser apreciado por los demás, tener una estima del grupo social. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.

ii. Motivador de Logro.

Es el esfuerzo que pone el individuo por adquirir el mejor éxito de su trabajo. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, se demostró que algunas personas tenían el deseo de realizar sus funciones o acciones mejor q los demás.

Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre su desempeño, con el propósito de saber si están avanzando, y así plantearse altos objetivos; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso.

iii. Motivador de Poder.

Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, teniendo la potestad para cambiar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a la persona, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo.

iv. Motivador de la Competencia.

Se refiere al afán que tiene el empleado por ser el mejor y sobresalir en sus funciones y metas trazadas, ante el resto de los compañeros de trabajo. Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

D. TEORÍA DE JERARQUÍA DE ALDERFER.

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se denomina a la jerarquía de Maslow remodelada. Plantea que; “los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad” (15).

a) Necesidades primarias.

En la teoría de Alderfer se describen tres grupos de necesidades primarias:

i. Necesidades de existencia.

Consiste en satisfacer las necesidades básicas de cada persona a través de la existencia física. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera como necesidades fisiológicas y de seguridad.

ii. Necesidades de relaciones.

Comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

iii. Necesidades de crecimiento.

Son las que se abarcan el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow. Además la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En la teoría de Maslow se establecía que la persona se quedaría permanente en un nivel de la necesidad hasta que se logre satisfacer dicha necesidad, que viene a ser lo opuesto en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se plantea que cuando la persona siente q no logra satisfacer la necesidad de un determinado nivel pues aumenta su deseo para satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías podemos concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior.

Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los estudios demuestran que se pueden catalogar las necesidades de distintas maneras de acuerdo al nivel cultural de cada persona.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también se menciona que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. En general, la teoría ERC está representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

1.3.2 TEORÍAS DE PROCESO

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Se conocen por los siguientes autores:

A. VROOM. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA. (1964)

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende lograr en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que, la forma de realizar su trabajo conlleve a la consecución de un determinado resultado.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Pero tener en cuenta, que el resultado no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar” (16).

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la posibilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado al que las recompensas de la organización satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

B. LOCKE. TEORÍA DE LA FINALIDAD. (1968)

Según Locke, “la motivación que el trabajador desarrolla es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite concretar o definir los objetivos que corresponden a los trabajadores y convencerles para que desarrollen su trabajo” (17). Para lo cual de acuerdo a las características de cada persona se debe condicionar los objetivos planteados.

C. ADAMS. TEORÍA DE LA EQUIDAD O JUSTICIA LABORAL. (1963)

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros. Para ello, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa, o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

El fin de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno

donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia (18).

Cuando el trabajador sienta que el esfuerzo que realiza en su lugar de trabajo así mismo como los resultados que tiene son los mismos que los de los demás, pues el trabajador va tomar en cuenta que existe justicia y se sentirá más motivado. Pero, si el trabajador siente que no existe justicia en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.
- Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

1.3.3 OTRAS TEORÍAS

Dentro del ámbito de la motivación laboral existen una gran diversidad de teorías, se desarrollan en este estudio las más relevantes, a parte de las teorías de contenido y proceso, son las siguientes:

A. TEORÍA DE KATZ Y KAHN. (1966) La motivación del comportamiento organizacional. Propone un modelo que tiene en cuenta tres tipos de variables analíticas (19):

- Los tipos de comportamiento que se requieren para el funcionamiento eficaz de la empresa u organización, para conseguir motivar a los individuos.

- Los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para conseguir las conductas necesarias para el contexto organizacional y su eficacia según los casos.
- Las condiciones que favorecen un tipo de motivación dentro de una empresa.

B. TEORÍA DEL HOMBRE COMPLEJO DE SHEIN.

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

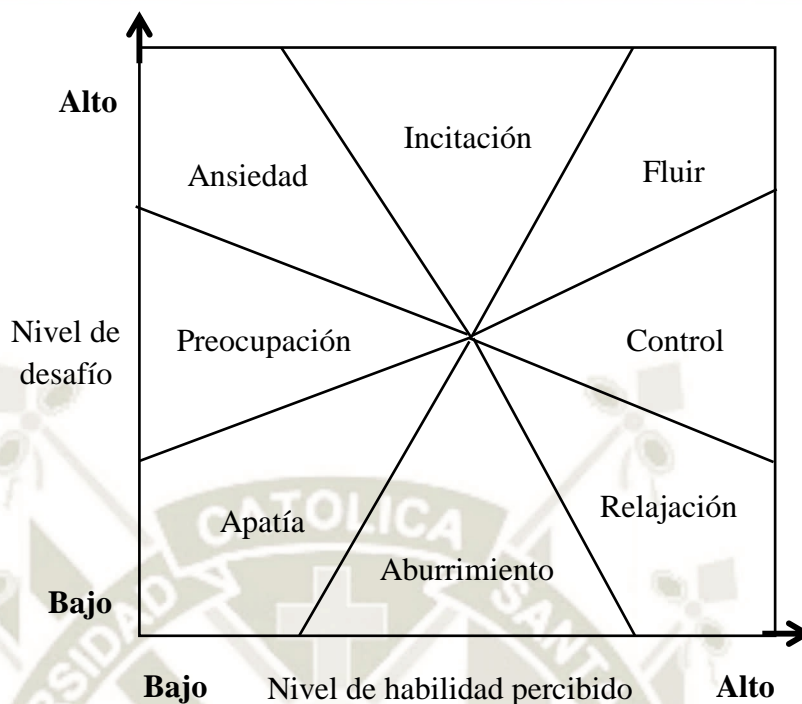
- El ser humano por naturaleza va a tender a satisfacer una gran variedad de necesidades, algunas serán básicas y otras serán de grado superior.
- Una vez satisfechas las necesidades pueden reaparecer otras necesidades que cambian constantemente y pueden reemplazarse por necesidades nuevas.
- Las necesidades son muy variables, tanto de una persona a otra, ya que depende de las circunstancias y del momento.
- Los administradores que sean efectivos serán conscientes de este dinamismo de las necesidades, y serán más flexibles en el trato con sus trabajadores.

“Ser parte de la visión de que el trabajador busca el reconocimiento dentro de la organización y la búsqueda de satisfacer sus necesidades, cubiertas estas dos partes, la motivación del trabajador le impulsará a asumir responsabilidades y a desarrollar su conducta laboral a la consecución de metas de la organización con altos niveles de eficacia” (20).

La forma de gerenciar o administrar una empresa va a repercutir en el nivel de motivación de los empleados, por lo que es indispensable conocer el área de jefatura, quien está al mando de la motivación de los trabajadores, y a través de ellos se pueda mejorar la efectividad de toda la empresa.

C. MODELO DE FLUIR DE CSIKSZENTMIHALYI.

“Este modelo trata de esclarecer porque los trabajadores se sienten desmotivados con puestos prestigiosos, o porque después de un periodo de tiempo en un mismo trabajo el trabajador se siente aburrido; y como se puede auto-motivar un trabajador o motivar a otros” (21).



a) Nivel de desafío y Nivel de habilidad percibido.

El nivel de desafío es el nivel del reto que tiene el trabajador; un nivel alto sería una tarea que el trabajador percibe como difícil, que no sabe realizarla o que nunca la ha realizado, un nivel bajo sería una tarea fácil de realizar; y un nivel de habilidad es una tarea en la que el trabajador se cree capaz de lograrla con sus capacidades.

Aquellos trabajadores que se vienen desempeñando en su puesto de trabajo un tiempo medio, que ya conocen exhaustivamente sus funciones, pueden llegar a sentir cansancio de ello, sin ánimo al trabajo que desempeñan, puesto que no ven un crecimiento o ascenso profesional, tampoco un incremento salarial. Hecho que suscita en muchas empresas actualmente, la cual se puede mejorar mediante la asignación de nuevas funciones o rotación de actividades, de tal manera se fomentaría nuevamente la motivación por parte del trabajador, logrando un beneficio para éste y para la empresa.

En esta modificación de funciones y responsabilidades existe un riesgo, que las nuevas funciones y responsabilidades sean tan altas para el trabajador, es decir, para sus

necesidades, que el trabajador en vez de situarse en la zona de FLUIR del gráfico, se situará en la zona de ANSIEDAD, resultado contrario que pueden producir las decisiones de los jefes o gerentes.

D. TEORÍA DE SKINNER: TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.

“La teoría de reforzamiento propuesta por B.F. Skinner se basa en que el reforzamiento va a condicionar el comportamiento de los individuos, es decir, la conducta está influenciada por el ambiente, ignorando las actitudes, sentimientos, esperanzas, anhelos, lo que podríamos denominar el interior del individuo” (22).

Por ejemplo, un administrador que motive a sus empleados suscitando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen el alto desempeño y el compromiso de los empleados, la productividad que puedan desarrollar con sus tareas; y que desmotiven los comportamientos no deseados como el absentismo, la disminución del desempeño y la ineficacia.

Los reforzadores pueden ser de dos tipos, reforzadores positivos y reforzadores negativos. Los reforzadores positivos consisten en las recompensas que puede percibir un trabajador por la actividad que ha realizado y que producen cambios en el comportamiento del individuo, usualmente, en la dirección deseada. Se pueden clasificar en tres tipos distintos:

- Reforzadores primarios: son los reforzadores que no dependen de la historia del trabajador, sino dependen de las características biológicas de éste; estos reforzadores serán comunes a todos los sujetos de una misma especie y se caracterizan por ser altamente adaptativos, guardando una relación directa siempre con la supervivencia tanto del sujeto como de la especie.

- Reforzadores secundarios: este tipo de reforzadores no tiene relación directa con la supervivencia y van a depender del contexto o la historia individual en la que se enmarca el individuo.
- Reforzadores generalizados: son todos los reforzadores que son interdependientes de la intensidad o frecuencia de la que son presentados con su efectividad, y van a estar relacionados con la historia personal del individuo.

Mientras que los reforzadores negativos, el individuo se aparta de una situación indeseable cuando se muestra el comportamiento no deseado. A diferencia del refuerzo positivo, si se omite o retira un estímulo que antecede a la respuesta o conducta, y como consecuencia aumenta dicha conducta. La omisión de la conducta no basta para que se refuerce la conducta de forma negativa, además será fundamental que mediante la respuesta se pueda eliminar dicho estímulo de un entorno, es decir, que desaparezca la contingencia que es consecuencia de la conducta.

E. TEORÍA DEL LOGRO DE METAS, ACTUAL.

Que el ser humano pueda conseguir lo que desea es por sí solo una motivación inherente a ellos mismos, a los grupos y a las organizaciones. La primera fase por la que pasamos para poder cambiar nuestras aspiraciones en un hecho real consiste en convertir los deseos en objetivos concretos. Normalmente, las teorías de metas afirman que el individuo debe tener claras sus metas como condición inevitable para alcanzar los objetivos que desea.

Los estudios actuales se plantean si desarrollar y tener las metas claras es siempre una condición inevitable para conseguir las metas con éxito. En esta teoría se investigará si los efectos diferenciales en el logro de metas, que son resultados de la claridad en su formulación, estarán armonizados por su interacción con factores vinculados a los esfuerzos para la consecución de las metas, específicamente con la posibilidad de planificar o el dominio de ciertas competencias.

Por último con esta teoría, el alcance de estas investigaciones y los resultados de estudios tendrá especial relevancia en los métodos, en que grupos y organizaciones diseñan para mejorar el logro de sus metas.

En conclusión, tanto si el logro de metas está vinculado a teorías psicológicas o a las derivadas de diversas aproximaciones a la organización formal, se determina que el logro de metas va a requerir una serie de tareas o procesos dirigidos a la formulación y planificación de las metas; y serán complementadas por tareas o procesos de evaluación del objetivo obtenido y de corrección.

1.4 PROGRAMAS PARA LA MOTIVACIÓN

“Los empresarios disponen de una gran variedad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero no todos los tipos de motivación que existen funcionan para los distintos empleados, hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales, su escala de necesidades o valores” (23).

A continuación se citan algunos métodos para incentivar la motivación de los empleados:

1.4.1 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Basado en la fijación de metas de forma participativa. Lo interesante de esta teoría se basa en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas secciones de la organización y de los miembros individuales que la forman. Existen cuatro factores comunes que se observan en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.

1.4.2 PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS.

Estos programas consisten en el interés que se pone en los trabajadores cuando realiza correctamente sus funciones. En la actualidad se conoce una gran variedad de métodos que utilizan las empresas para lograr este fin, existen desde reconocimientos personales, mensajes

escritos, reconocimiento ante la organización, estos últimos son los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias.

1.4.3 PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

Éste proceso de participación requiere conocer todas las habilidades que tienen los empleados y que está dispuesto a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante:

A. ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA.

Se caracteriza por las decisiones que se toman por parte de los empleados y gerentes, ambos tienen la potestad de decidir.

B. PARTICIPACIÓN REPRESENTATIVA.

Este tipo de participación se observa mayormente en los países de Europa Occidental. Los trabajadores son representados por un conjunto en minoría, constituyendo así una participación representativa, logrando una distribución del poder dentro de la organización. Se consigue a través de Consejos Laborales que son un grupo de empleados elegidos a los que la dirección de la empresa debe consultar en la toma de decisión que afecten a los trabajadores; y también a través del Consejo de representantes, representando en el Consejo directivo los intereses de los trabajadores.

C. CÍRCULOS DE CALIDAD.

Conforman la responsabilidad de este círculo tanto los gerentes como los empleados. De forma continua se logran reunir para tomar medidas de corrección ante un problema suscitado y así mismo averiguar la causa de ellos, se pueden recomendar soluciones ante el inconveniente.

1.4.4 PROGRAMA DE PAGO VARIABLE

Se caracterizan porque no tiene en cuenta el tiempo o la antigüedad del trabajador para realizar el pago que le corresponda, es decir, esta parte del sueldo se efectúa por un factor individual u organizacional de desempeño; es un extra que no tiene garantía de que todos los años el trabajador la pueda percibir, ya que depende del desempeño individual o grupal. A continuación, se citan los cuatro programas de pago variable que más se utilizan:

A. PLANES DE PAGO A DESTAJOS.

Se establecen por cada unidad de producción terminada, se establecerá una suma fija por cada una de estas unidades.

B. PLANES DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES.

Son programas generales, que afectan a toda la organización, que van a distribuir las compensaciones según una fórmula establecida vinculada a las ganancias totales de la compañía.

C. GANANCIAS COMPARTIDAS.

Es el programa de pago variable que más se utiliza, consiste en un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la aportación de dinero que recibirá los trabajadores del grupo.

D. PAGO POR DESEMPEÑO.

Actualmente se ha considerado que el pago por desempeño está obsoleto, motivo por el que se ha iniciado el rediseño de estos sistemas de compensaciones para motivar a los trabajadores de una organización. “Abarca todo tipo de instituciones, donde los docentes pueden recibir ciertos incentivos por el desempeño que presenta los grupos de los que son responsables, o de su propio desempeño; los directivos tratarán de crear una ética de grupo

sólida para relacionar las recompensas con el desempeño de los trabajadores, así conseguirán aumentar el interés por un trabajo óptimo y ofrecer a los alumnos un mejor servicio” (23).

2. RENDIMIENTO LABORAL

2.1 CONCEPTOS

Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo, “es el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización” (24).

Profundizando un poco más en el término, a la hora de conceptualizar el rendimiento, nos encontramos que existe una doble perspectiva. “Algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados del trabajador (por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados). Así, para Campbell, McCloy, Oppler y Saer, la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento” (25).

Para Waldman, desde una perspectiva histórica, “la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos outputs, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento” (26).

En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los que producen. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

“De estas dos interpretaciones, parece haber dominado la perspectiva conductual, generando una gran cantidad de investigación e interés profesional en las formas

conductuales de valorar el rendimiento desarrollando instrumentos de medida como las escalas de evaluación conductual BARS, escalas de observación conductual BOS, escalas de expectativa conductual BES” (27).

“La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. Es lo que está vinculado con el trabajo. Estas definiciones nos permiten comprender la idea de rendimiento laboral: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles” (28).

Para Williams el concepto dependerá de los objetivos o metas fijadas para el trabajador en cuestión. Muchas veces rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad. Por ejemplo, si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo. Pero, también se aplicaría otros factores, como los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco zapatos de mala calidad en una hora que dos zapatos de buena calidad en el mismo tiempo).

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Cabe la posibilidad que aquel trabajador que se mantiene en capacitaciones constantes para mejorar sus conocimientos, adquiere funciones precisas, cuenta con un buen salario y labora en un ambiente agradable va lograr un mejor rendimiento laboral comparado al trabajador sin educación, mal remunerado y que trabaja en un ambiente inadecuado.

Para referirnos al Rendimiento Laboral citaremos a Campbell, quien lo define como un comportamiento, es algo que se hace por el empleado. Los resultados se refieren no solo a la actuación de un individuo sino que también es el producto de otras influencias.

“Se aclara que el rendimiento no tiene por qué ser acciones directamente observables de un individuo. Puede consistir en producciones mentales como respuestas o decisiones. Sin embargo, el rendimiento tiene que ser bajo el control del individuo, independientemente de si el rendimiento de interés es mental o de comportamiento” (29).

2.2 SISTEMAS DE RENDIMIENTO

2.2.1 DESEMPEÑO LABORAL

Se entiende que el desempeño laboral se refiere al desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización.

En este sentido, afirma Bohlander “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio.

“El desempeño laboral es la capacidad de trabajo que tiene el individuo que labora dentro de una organización, en cuanto al cumplimiento, o no, de las responsabilidades y funciones, para alcanzar las metas trazadas, así como para que logre su desarrollo personal, siempre orientado a un trabajo eficiente y eficaz, con la finalidad de alcanzar su éxito individual y organizacional” (30).

Chiavenato, define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Ghiselli, señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: “la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los

objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización” (31).

A. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

“En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo” (32).

a) El Ambiente de Trabajo.

Se refiere a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolvimiento en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo, es decir, que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias.

b) El salario.

En la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración equitativa, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas, se esfuerza para su rendimiento, se crea un valor por el trabajo, porque sabe que está recibiendo lo justo por el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

c) Relaciones Interpersonales.

Éste es un factor fundamental dentro de la empresa, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, logra actuar con mayor armonía y equilibrio; es decir, mientras que el trabajador sienta que se desempeña con un grupo armónico, se muestre respeto, colaboración, corresponsabilidad entre los distintos miembros del personal, él mismo actúa

con más esmero y satisfacción por el trabajo que desempeña, como una forma de corresponder al grupo.

d) Jornada Laboral.

Se refiere al número de horas trabajadas y al tipo de funciones que cumple dentro de la empresa; es así como se puede mencionar que el patrono adopta medidas que satisfagan al personal en su jornada laboral en cuanto a las diferentes actividades que debe desarrollar durante la misma, en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores, de tal modo que cumplan, en forma correspondiente, su horario normal de trabajo.

e) Horario de Trabajo.

Está en función de la cantidad de horas que el trabajador cumple con su jornada laboral, así como un horario en el cual él se sienta cómodo, por ejemplo labores de limpieza se realizan con mayor efectividad y eficacia durante las primeras horas de la mañana, porque son menos afectados por las altas temperaturas, pero no ocurre igual con las labores de oficina, que se realizan mejor en un horario diurno. De esta manera, se puede señalar que el horario de trabajo debe estar establecido de acuerdo con el tipo de función y desempeño que desarrolla y cumple el personal.

f) Cancelación puntual del salario.

La mejor forma de mantener la satisfacción del trabajador es cancelando su remuneración puntualmente, ya que de esta manera logra satisfacer sus necesidades individuales y familiares, por lo que se muestra eficiente en su desempeño, porque sabe que va a recibir la recompensa de su esfuerzo.

g) Incentivos y motivación dentro de la organización.

En este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva, puesto que en la medida que realice un esfuerzo, igualmente recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo.

B. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

a) Dimensión Productividad laboral.

“La productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios” (33).

Se representa de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

La productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión). Por lo tanto mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos.

“Esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad” (34).

Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo.

“La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles. En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos” (35).

En las empresas de hoy, en especial de las microempresas agroindustriales la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilicemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos seremos.

“La productividad es la relación entre lo producido y lo consumido. Por consiguiente la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible” (36).

“Productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. Puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país” (37).

b) Dimensión eficacia.

Para Coulter R. la eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

“La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado” (38).

La eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

c) Dimensión eficiencia laboral.

Según Chiavenato la eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Para Coulter la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

“La eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada” (39).

“Efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia” (40).

“El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción” (41).

2.2.2 COMPETENCIA LABORAL

En toda organización es importante el adecuado desempeño del recurso humano, ya que a partir de ello funcionan todas las áreas de cualquier tipo de institución; por tanto, el comportamiento organizacional debe ser de gran importancia, razón por la cual se debe disponer de un personal que reúna el perfil de competencias correspondiente y acorde con el cargo desempeñado, particularmente si se trata de puestos gerenciales dentro de la administración pública, que debe estar direccionada a cumplir con las exigencias de las comunidades.

Al hacer referencia a las competencias humanas, se entiende que es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes. “Ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente implica tener la actitud o disposición para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal, actuando de la manera que se considera correcta” (42).

A. TIPOS DE COMPETENCIA LABORAL

De acuerdo con Rodríguez, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo; a través de los cuales logra cumplir, de la manera más eficaz, eficiente y efectiva posible, sus funciones:

a) Competencias Básicas.

Se refiere a las competencias que se van adquiriendo en la educación inicial, que comprenden las habilidades y conocimientos que ayudarán a crecer en el nivel educativo e incorporarse a la sociedad. “Se consideran entre las competencias básicas a las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información, las cuales se inician desde los primeros años de vida y posteriormente se perfeccionan con el conocimiento de la teoría y la práctica” (42).

b) Competencias Conductuales.

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, al igual que algunos los valores individuales, como la responsabilidad y honestidad.

- Orientación al logro.
- Habilidades operativas.

c) Competencias Funcionales.

Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares, las exigencias, las funciones y la calidad, establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente a la actividad llevada a cabo.

B. TECNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

La clasificación de las técnicas que pueden emplearse para este fin podría hacerse adoptando como criterio el tipo de información sobre el que se centran. “Así, podremos distinguir entre técnicas para valorar competencias que se apoyan en rasgos o características de las personas, técnicas que parten del comportamiento en sus puestos de trabajo, y técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización” (43).

La diversidad de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación adoptada se recoge en el siguiente cuadro:

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listas de verificación (check lists). ▪ Sistemas de escalas. ▪ Incidentes críticos. ▪ Simulación y ejercicios de carácter práctico.
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Test psicológico. ▪ Recogida de información biográfica. ▪ Entrevistas de evaluación. ▪ Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoevaluaciones. ▪ Balance de competencias. ▪ Evaluación de 360°.

Cuadro 1. Técnicas para la evaluación de competencias laborales.

a) Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica.

En este caso, el acceso a la información se realiza de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en que se comporta el sujeto evaluado.

i. Listas de verificación (check lists).

Consisten en un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, a los que subyace una determinada competencia, sobre los cuales el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en el trabajador que está siendo evaluado.

ii. Sistemas de escalas.

Frente a la valoración de todo o nada que representan las listas de verificación, los sistemas de escalas permiten valorar en qué grado se posee un determinado rasgo o se manifiesta una conducta. A través de la escala pueden reflejarse los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de evaluación, desde el que representa un bajo nivel de competencia hasta niveles superiores en la misma.

Dependiendo del modo en que están construidas, las escalas pueden ser gráficas, numéricas o verbales. En las primeras suele utilizarse una línea continua donde se hace una marca indicando la posición del sujeto en la competencia medida. Las escalas numéricas señalan mediante números diferentes grados, fijando las posibles posiciones en las que situaríamos su nivel de competencia. Por último, las escalas verbales sustituyen los valores numéricos por expresiones que reflejan mayor o menor posesión del rasgo o conducta objeto de evaluación.

iii. Incidentes críticos.

El registro de incidentes críticos puede realizarse de manera amplia, recogiendo aquellas actuaciones positivas o negativas realizadas por el trabajador, o bien enfocarse en los hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias que pretenden valorarse.

iv. Simulación y ejercicios de carácter práctico.

Consiste en someter a prueba a los sujetos evaluados planteándoles situaciones o casos prácticos similares, en términos de competencias exigidas, a los que se viven en el puesto de trabajo, de tal manera que puedan demostrar el nivel de competencia que poseen.

En la evaluación de competencias a partir de simulaciones y ejercicios prácticos se puede recurrir a cualquiera de las técnicas anteriores para llevar a cabo la recogida de evidencias sobre las competencias demostradas por los sujetos evaluados. “La utilización de este tipo

de ejercicios junto con la administración de test y la realización de entrevistas se integran en procesos de selección denominados centros de valoración, los cuales suponen reunir durante uno o varios días a grupos de cinco o seis candidatos para valorar sus competencias desde una variedad de perspectivas diferentes” (44).

b) Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos.

Además de las técnicas que toman como fuente de información el desempeño laboral, la evaluación de competencias puede recurrir a otras que se basan en el análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado. En este caso, el evaluador no accede directamente a la actuación del trabajador en su puesto, sino que valora ésta a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia.

i. Test.

Los enfoques de rasgo, dominantes durante mucho tiempo en lo que se refiere a la selección y evaluación de personas en las organizaciones, utilizan como principal instrumentos los test psicológicos.

Desde el punto de vista de la evaluación de competencias, estos instrumentos siguen siendo interesantes en la medida en que informan sobre capacidades, aptitudes o rasgos de personalidad que están en la base de las competencias exigidas por el puesto de trabajo.

ii. Recogida de información biográfica.

La aplicación de las historias de vida en el ámbito de la evaluación de competencias resulta válida especialmente cuando se trata de seleccionar entre candidatos a un puesto de trabajo. La información sobre experiencias pasadas de los sujetos, y en particular experiencias formativas y laborales, es tomada como base para predecir la competencia que podrán demostrar en el ejercicio laboral.

iii. Entrevistas de evaluación.

Las entrevistas permiten el acceso a información sobre las actuaciones del sujeto en su puesto de trabajo o acerca de sus actitudes ante el mismo. Las entrevistas se prestan también para que el trabajador reciba retroalimentación acerca del desarrollo logrado en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo, y para que se acuerden vías de cara a la mejora de las mismas. Así, el evaluador llega a la entrevista conociendo cuál es el comportamiento del trabajador en su puesto y cuáles son los resultados del mismo.

La realización de la entrevista requiere un clima adecuado que facilite la comunicación entre el evaluador y el evaluado. Generalmente, las organizaciones que utilizan la entrevista lo realizan en un periodo anual.

iv. Portafolios.

Consiste en una carpeta o cuaderno en el que se recogen las experiencias formativas y profesionales de un individuo, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo. El portafolio se elabora continuamente, acumulando aquellas evidencias que permiten sustentar el desarrollo de las competencias laborales del empleado. Entre los contenidos de un portafolio pueden estar las titulaciones, diplomas o certificados obtenidos, certificaciones emitidas por los empleadores acerca de la experiencia laboral de los sujetos y de las competencias demostradas en la misma.

c) Técnicas basadas en valoraciones.

Un tercer tipo de técnicas son las que utilizan como fuente de información a los propios trabajadores que son evaluados o a otros miembros de la organización. En este caso, la información manejada no surge directamente de las realizaciones prácticas de los sujetos, sino que implica recoger las valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado.

i. Autoevaluaciones.

La autoevaluación es una técnica especialmente interesante para evaluar competencias laborales cuando se da a ésta una función formativa. Consiste en hacer que el sujeto evaluado reflexione sobre sus ejecuciones en el puesto de trabajo y llegue a explicitar una valoración acerca de sus competencias. Cuando el trabajador participa de este modo en la evaluación, llegando a identificar por sí mismo qué competencias no ha alcanzado en el grado que requiere el puesto de trabajo, se encuentra más predispuesto y comprometido con su desarrollo que cuando estas insuficiencias les son comunicadas por otras personas que ejercen el papel de evaluadores.

ii. Balance de competencias.

Consiste en una técnica basada en la autoevaluación, que supone la puesta en marcha de un proceso por el que se guía a la persona para que identifique, seleccione y se comprometa con aquellas opciones profesionales que resultan más coherentes con sus propias competencias. “El balance de competencias permitiría a las personas tomar conciencia de sus propias competencias y motivaciones, facilitándole el camino hacia la construcción de un proyecto profesional coherente con las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo” (45).

El balance de competencias supone la utilización de diferentes métodos de recogida de datos, incluyendo test psicológicos, entrevistas, biografías o la observación en el contexto laboral, entre otros. A través de ellos, se recogen datos sobre la historia profesional de los empleados, destacando sus experiencias profesionales y extraprofesionales, sus experiencias formativas, competencias adquiridas, intereses y motivaciones.

iii. Evaluación de 360°.

Este procedimiento de evaluación consiste en valorar las competencias del sujeto evaluado a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización

que se encuentran en torno a aquél, incluyendo superiores, compañeros y subordinados. A veces, cuando la naturaleza del trabajo desempeñado lo posibilita, se considera también a los clientes o usuarios como agentes evaluadores.

Una vez desarrollada la evaluación, es necesario celebrar una reunión entre todos los evaluadores o establecer alguna otra vía para llegar a consensuar en una evaluación única las distintas opiniones, derivando de ello un plan de formación para desarrollar las competencias que así lo requieran.

2.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO

“Para lograr un buen nivel de rendimiento laboral es importante que los empleados conozcan claramente: cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de la organización, cuáles son los procedimientos que deben seguir, qué políticas deben respetar, cuáles son los objetivos que deben cumplir” (46).

A la hora de evaluar el rendimiento laboral hay que tener en cuenta diferentes factores internos y externos. Los más importantes a considerar son los siguientes:

2.4.1 FACTORES INTERNOS

A. LIDERAZGO DE LA DIRECCION.

El liderazgo se produce cada vez que se trata de influir en el comportamiento de un individuo o grupo. Los líderes son sujetos que persiguen sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, hacen lo que les gusta.

B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La estructura organizativa es un factor principal en todas las empresas, consiste en las características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer una autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, entre otras. Todas las organizaciones

deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a las actividades o tareas que realizan, que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

C. CULTURA DE LA EMPRESA

La cultura de la empresa es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre todos los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que conocen de su existencia. Sus normas, sus valores, sus hábitos. Es, en definitiva, lo que es la empresa.

2.4.2. FACTORES EXTERNOS

A. FACTORES FAMILIARES Y PERSONALES DEL EMPLEADO.

Como alguna enfermedad del propio empleado o de sus familiares, problemas económicos, etc.

B. FACTORES AMBIENTALES O HIGIÉNICOS.

Se comprende como el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frio o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad de aire, la mala comunicación entre empleados, la alimentación, etc.

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

3.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.

3.1.1 Crojethovic, María (2009), realizó la investigación: “Condiciones de trabajo precarias, motivación e interés dentro de los Hospitales Públicos de la provincia de Buenos Aires”. En la XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009 para optar el título de Licenciada en sociología; las principales conclusiones a las que llegó son las siguientes:

- La caracterización sustantiva de los aspectos negativos del Hospital, permitió conocer y definir la precariedad en que los profesionales y trabajadores del hospital público desempeñan su labor. A su vez se corroboró el modo en que estas condiciones de trabajo precarias operan como una especie de selección de personal dentro de estas organizaciones públicas.
- Entonces, se concluye que los profesionales y trabajadores de los hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires establecen un vínculo con el hospital que se mantiene por el proceso de motivación gestado al interior de la organización este les otorga confianza y refuerza la creencia de que es “su hospital, su familia” y así seguir con la labor cotidiana a pesar de las condiciones precarias.
- Existe el interés por el conocimiento, donde el hospital público aparece como el único lugar donde están los mejores casos, como así también el interés por la libertad que tiene para trabajar, y por la estabilidad laboral. Así mismo, vimos que los sujetos no siempre poseen los mismos interés o en el mismo grado, de allí que muchos no logren vincularse con el hospital como lugar de trabajo.
- Finalmente, los resultados de este trabajo permitirán esclarecer, más adelante, como el compromiso que se genera con la institución de viene en acción llevando a cabo

determinadas iniciativas frente a los obstáculos que se presentan amenazando la dinámica del hospital.

3.1.2 Delgado, María y Di, Ana. (2010), realizó la investigación: “La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional”: Un Estudio de Caso. Caracas-Venezuela, llegaron a las siguientes conclusiones:

- La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que los directivos de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano.
- La retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción. De los trabajadores encuestados la mitad de ellos considera que el sueldo que percibe está acorde con la labor que realiza, responsabilidades y expectativas. Ello se da dentro de la relación de salario, expectativas laborales y motivación. Sin embargo, existe otra mitad de los trabajadores que no muestran la misma conformidad.
- Ante este hecho, se concluye que el factor económico no asegura la permanencia y elevado rendimiento laboral de un trabajador a medida que sus necesidades las va cubriendo debido a que surgirán otras que no guardan relación con el dinero.

3.2 ANTECEDENTES NACIONALES.

3.2.1 Chang, América (2010), realizó la investigación: “Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza-2010 en la

Universidad Nacional Mayor de San Marcos”; Facultad de Medicina Humana
Unidad de Posgrado. Tesis para optar el grado académico de Magister de Gerencia
en Servicios de Salud; las principales conclusiones a las que llego son los siguientes:

- El grado de motivación laboral de los médicos que participan en el estudio fue alto en el 95.2% y medio en el 48% ninguno de los encuestados mostro un bajo grado de motivación laboral.
- El alto grado de motivación laboral encontrado, no se modifica con la edad, ni con los años de servicio en la institución. La condición laboral de contrato por locación de servicio influye negativamente en el grado de motivación laboral, en quienes tienen menos de un año laborando 27 en la institución. La máxima, la medida y la moda de la necesidad de poder por grupos de especialidades fueron muy similares en todos los grupos.
- Es útil mencionar que cirugía, especialidades y pediatría mostraron mayor variabilidad en relación a la necesidad de poder, ya que así como contaron con máximos elevados, también tuvieron los mismos más bajos.

3.2.2 Vásquez, Sheila (2007), realizó la investigación: "Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza" realizada en Lima, Perú, de la Universidad Mayor de San Marcos, la facultad de Medicina Humana, de la Escuela de Enfermería.

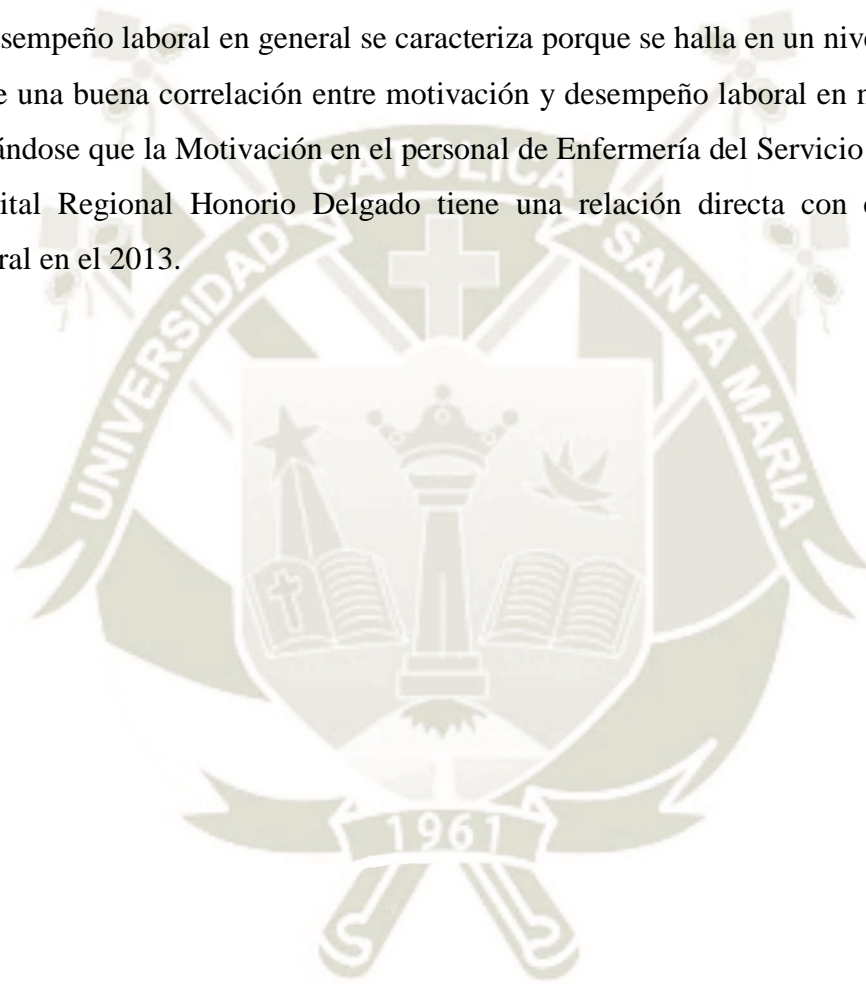
- En la investigación se percibe que las(os) profesionales de Enfermería son un 48%; tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja.

- En cuanto a la satisfacción laboral el 54% de las(os) profesionales de Enfermería presentan un nivel medio, siendo los factores que alcanzaron mayor valor porcentual: Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Beneficios laborales y remunerativos.
- Se comprueba que existe relación directa entre el nivel de motivación y el nivel de satisfacción laboral de las(os) profesionales de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, a través, de la prueba estadística chi - cuadrado, cuyos resultados fueron: X^2 calculado = 24.36 y X^2 tabulado = 7.815, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

3.3 ANTECEDENTES LOCALES.

- 3.3.1** Medina, Paola (2014), realizó la investigación: “Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa, 2013”. En la Universidad Católica de Santa María; Facultad de Medicina Humana Unidad de Posgrado. Tesis para optar el grado académico de Magister de Gerencia en Salud; el presente trabajo de investigación tuvo por finalidad dar a conocer la relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral del personal de enfermería en el Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa – Perú en el 2013.
- Con tal motivo se elaboró un diseño relacional para determinar la motivación de este personal, precisar su desempeño laboral y establecer la existencia de una correlación entre la motivación y el desempeño laboral de los participantes.
 - Para la variable Motivación se hizo uso de la Técnica del Cuestionario con un instrumento estructurado, elaborado, voluntario, anónimo, y auto desarrollado; y para la variable Desempeño Laboral la aplicación de una Lista de Cotejo a través de una observación documental para la recolección de información.

- La mayoría de esta población encuentran Niveles de poca motivación, el desempeño laboral se hallan en el nivel valorativo Promedio y el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables fue 0.8. Se concluye que características de la Motivación como Salario, Prestaciones, Seguridad, Ambiente Laboral y Aspiraciones Personales no son motivadores en este centro laboral en la mayoría de la población estudiada.
- El desempeño laboral en general se caracteriza porque se halla en un nivel medio y que existe una buena correlación entre motivación y desempeño laboral en nuestro estudio probándose que la Motivación en el personal de Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado tiene una relación directa con el Desempeño Laboral en el 2013.



CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.1 TÉCNICAS

La técnica que se utilizará para la recolección y registro de la información es la encuesta - cuestionario, que es la técnica de recolección a través de la información que proporcionan las unidades de investigación. La cual ayudará a garantizar la obtención de datos directamente de la fuente.

1.2 INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizará es el formulario de preguntas, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas.

En la Escala de Motivación Laboral R-MAWS elaborada por Gagné et al.; adaptada al español por Gagné et al. “está conformada por 19 reactivos con un formato de respuesta tipo Likert, el cual cuenta con 7 opciones de respuesta: Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, Levemente en Desacuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, Levemente de Acuerdo, De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo” (47). Éstos reactivos, a su vez, responden a una pregunta general que se presenta al inicio “¿Por qué pones o pondrías empeño en tu trabajo actual?”.

De los 19 ítems: los ítems 1, 5, 7 y 19 corresponden a la dimensión Regulación Introyectada que hace referencia a la regulación que está asociada a las expectativas de auto-aprobación, evitación de la ansiedad y el logro de mejorar del ego Ryan y Deci, (2000), los ítems 2, 15, y 16 corresponden a la dimensión Desmotivación que hace referencia a la falta de motivación, los ítems 3, 8, 9, 10, 14 y 17 corresponden a la dimensión Regulación Externa que hace referencia a la motivación que es originada desde el exterior, una ejemplo de ello sería un aumento de salario, los ítems 4, 11 y 18

corresponden a la dimensión Regulación Identificada que hace referencia a que el individuo interpreta la conducta como importante y la realiza aunque le resulte desagradable y los ítems 6, 12 y 13 corresponden a la dimensión Motivación Intrínseca que hace referencia a aquella motivación que nace del interior de la persona, un ejemplo de ello sería la autorrealización. La calificación de esta escala varía entre 1 y 7 puntos, considerando a la opción “Totalmente en Desacuerdo” como puntaje 1 y “Totalmente de Acuerdo” como puntaje 7. Habiendo una excepción, en la dimensión Desmotivación, si la puntuación es cercana a 1 quiere decir que “está poco desmotivado” y si se acerca a 7 quiere decir que “está muy desmotivado”.

Del mismo modo, en el Rendimiento Laboral tuvieron la siguiente valoración: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2), y Nunca (1). Se presentan dos indicadores: En la Escala del Desempeño laboral elaborada por Quispe, E. (2015) mediante la validación de juicio de expertos, está conformada por 19 reactivos con un formato de respuesta tipo Likert, está conformada por productividad laboral (5 ítems), eficacia (5 ítems), eficiencia (5 ítems); ésta variable tuvo un total de 15 ítems, mientras que Competencia laboral elaborada por Velazco, E. (2016) conformada por motivos (10 ítems), conocimiento (10 ítems) y habilidad (10 ítems) obteniendo un total de 30 ítems.

1.3 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

“El instrumento de la variable Motivación, se utilizó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010; y adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez en el año 2012” (47). El instrumento ha sido transculturalmente validada por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas, entre ellos se encuentran el inglés, francés, holandés y español, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países.

En cuanto a los análisis de confiabilidad, todas las sub escalas del instrumento presentan un índice de confiabilidad (alfa de cronbach) superior a 0.70 (regulación externa 0.75;

regulación introyectada 0.77; regulación identificada 0.88; motivación intrínseca 0.91) por lo que los datos pueden considerarse confiables (Gagné et al., 2010). Cabe señalar que este instrumento se validó en una muestra de 4, 783 empleados de 20 países diferentes, variando los grupos ampliamente en relación a sus valores culturales, idiomas y a una amplia variedad de organizaciones y trabajos (Gagné et al., 2010). Es así, que la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS), se encuentra dirigida a trabajadores que se encuentren laborando en diferentes posiciones y en entidades de distintas condiciones y rubros; pueden ser, de acuerdo a los estudios de sustento, públicas o privadas; también brindar servicios o generar productos, entre otras de sus características.

El instrumento de la variable Rendimiento Laboral tiene dos indicadores siendo el primero de Desempeño laboral que fue validado en el año 2015 y el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario tiene un valor de 0.873, por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente. Para la Competencia laboral fue validado en el año 2016 y el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario tiene un valor de 0.920, por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

1.4 CUADRO DE COHERENCIA

VARIABLES	INDICADORES Y SUBINDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
Motivación	Desmotivación	Cuestionario y Formulario de preguntas	2,15,16
	Regulación Externa		3,8,9,10,14,17
	Regulación Introyectada		1,5,7,19
	Regulación Identificada		4,11,18
	Motivación Intrínseca		6,12,13
Rendimiento Laboral	Desempeño Laboral	Cuestionario y Formulario de preguntas	
	Productividad Laboral		1,2,3,4,5
	Eficacia		6,7,8,9,10

	Eficiencia		11,12,13,14,15
	Competencia Laboral		
	Motivos		1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
	Conocimiento		11,12,13,14,15,16,17,18 ,19,20,21
	Habilidad		22,23,24,25,26,27,28,29 ,30

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1 UBICACIÓN ESPACIAL

El estudio se llevó a cabo en el establecimiento del Centro de Salud de Maritza Campos Díaz Zamácola perteneciente al MINSA, ubicado en el distrito de Cerro Colorado, esquina Yaraví con Marañón S/N – Zamácola, provincia de Arequipa.

2.2 UBICACIÓN TEMPORAL

El estudio fue coyuntural, referido al presente, se realizó entre los meses de Octubre a Diciembre del 2018.

2.3 UNIDADES DE ESTUDIO

2.3.1 POBLACIÓN

La población objetivo de la presente investigación fue de 103 trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola – MINSA, del distrito de Cerro Colorado.

La distribución del personal de salud, por grupo profesional es la siguiente:

CARGOS	Med.	Enf.	Obst.	Odon	Quím- Far.	Nut	Asist Soc.	Téc Enf	Psic.	Med. Vet.	Biol.	Total
CANTI- DAD	14	12	12	4	4	1	4	25	1	1	4	82

- Cargo administrativo: 5
- Servicios varios: 16

Criterios de selección:

Criterios de Inclusión.

- Personal de salud que trabaja en el Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.
- Personal de salud nombrado, contratado, Servicio No Personal.
- Personal de salud que acepten participar en la investigación.

Criterios de Exclusión.

- Personal administrativo y servicios varios.
- Personal de salud que ocupa un puesto por sustitución plazas de licencia o de vacaciones durante un mes.
- Personal de salud que esté realizando el SERUMS equivalentes.
- Personal que rechace el consentimiento para dar información.

2.3.2 MUESTRA

La muestra en la presente investigación fue de 71 trabajadores miembros del personal de salud asistencial del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola – MINSA, del distrito de Cerro Colorado.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1 ORGANIZACIÓN

Primero se solicitó una entrevista personal con el Director del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola, presentando una solicitud para la realización de la encuesta de investigación que se brindó a los trabajadores, exponiendo la importancia de dicha investigación. Luego se coordinó con los responsables de cada departamento para que proporcionen información acerca de las fechas y horarios en las cuales sería posible aplicar los instrumentos. Una vez establecido el cronograma de trabajo se procedió a visitar el centro de salud en las fechas pautadas para aplicar las encuestas a los empleados de forma individual, explicándoles el objetivo de la investigación y las indicaciones para el correcto llenado de cada formulario de preguntas, brindándoles además el consentimiento informado donde se les mencionó que su participación es totalmente voluntaria. Finalmente se recogió los formularios de manera ordenada para ser evaluados estadísticamente.

3.2 RECURSOS

3.2.1 HUMANOS

- El investigador

3.2.2 MATERIALES

- 71 Formularios de preguntas
- 71 Consentimientos Informados
- Lapiceros
- Borradores
- Computadora
- Impresora

3.2.3 FINANCIEROS

- Autofinanciado

3.2.4 INSTITUCIONALES

- Infraestructura del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.



CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS

TABLA N°1. CARACTERÍSTICAS GENERALES (EDAD Y SEXO)

CARACTERÍSTICAS GENERALES	N°	%
EDAD		
De 26 a 40 años	22	31.0
De 41 a 50 años	28	39.4
De 51 a 68 años	21	29.6
SEXO		
Femenino	55	77.5
Masculino	16	22.5
Total	71	100.0

Fuente: Matriz de datos

GRÁFICO N°1. CARACTERÍSTICAS GENERALES (EDAD Y SEXO)

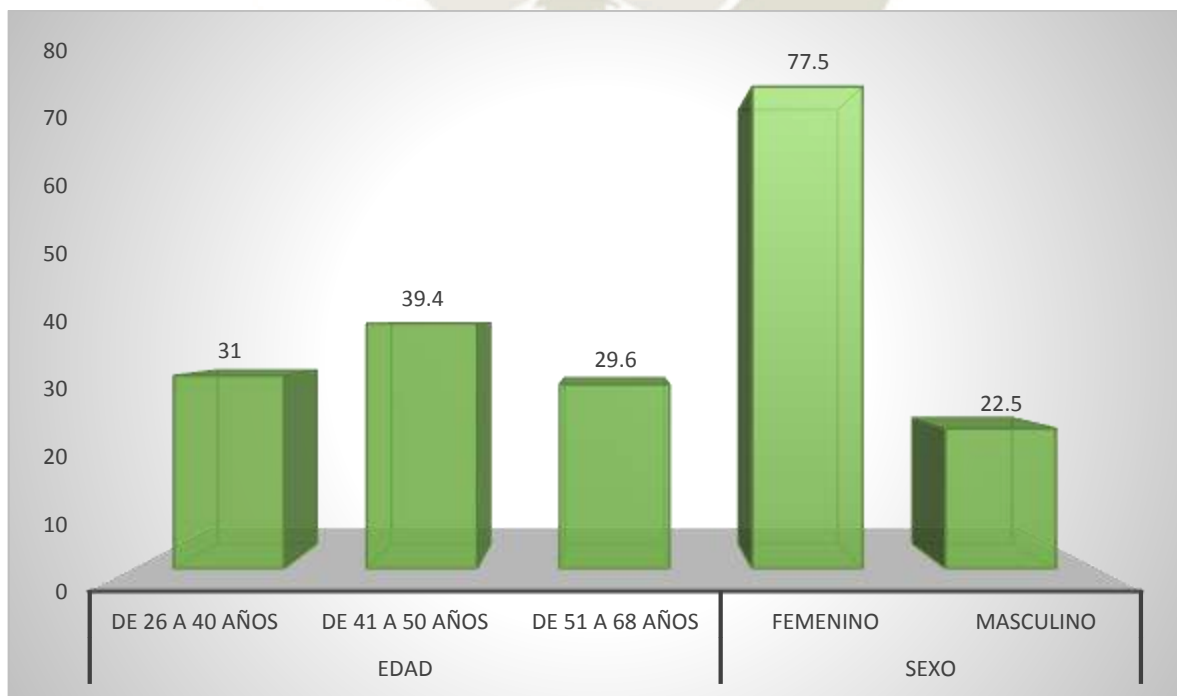


TABLA N°2. CARACTERÍSTICAS LABORALES (VÍNCULO Y PROFESIÓN)

CARACTERÍSTICAS LABORALES	N°	%
VÍNCULO		
Nombrado	42	59.2
Contratado	25	35.2
Servicio no personal	4	5.6
PROFESIÓN		
Médico	11	15.5
Odontólogo	4	5.6
Obstetra	11	15.5
Asistente Social	4	5.6
Enfermera	14	19.7
Biólogo	4	5.6
Técnico	16	22.5
Químico Farmacéutico	4	5.6
Psicólogo	1	1.4
Nutricionista	1	1.4
Médico Veterinario	1	1.4
Total	71	100.0

Fuente: Matriz de datos

GRÁFICO N°2. CARACTERÍSTICAS LABORALES (VÍNCULO Y PROFESIÓN)

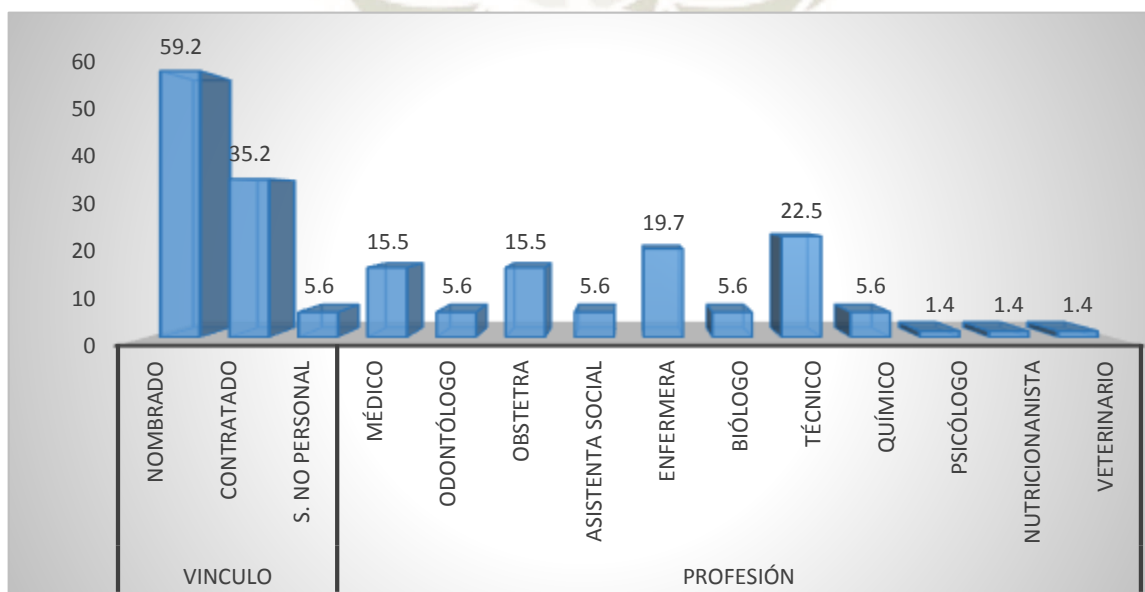


TABLA N°3. VARIABLE MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN	N°	%
DESMOTIVACIÓN		
Baja	2	2.8
Media	11	15.5
Alta	58	81.7
REGULACIÓN EXTERNA		
Baja	2	2.8
Media	49	69.0
Alta	20	28.2
REGULACIÓN INTROYECTADA		
Baja	7	9.9
Media	40	56.3
Alta	24	33.8
REGULACIÓN IDENTIFICADA		
Baja	24	33.8
Media	39	54.9
Alta	8	11.3
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA		
Baja	1	1.4
Media	65	91.5
Alta	5	7.0
MOTIVACIÓN		
Baja	2	2.8
Media	48	67.6
Alta	21	29.6
Total	71	100.0

Fuente: Matriz de datos

GRÁFICO N°3. VARIABLE MOTIVACIÓN

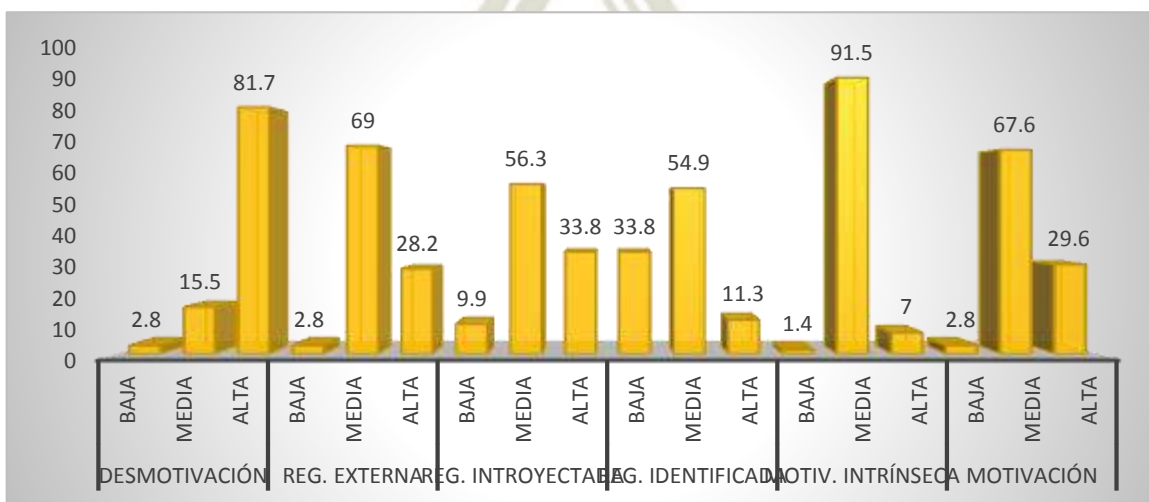


TABLA N°4. VARIABLE RENDIMIENTO LABORAL

RENDIMIENTO LABORAL	N°	%
DESEMPEÑO LABORAL		
Deficiente	0	0.0
Regular	5	7.0
Eficiente	66	93.0
COMPETENCIA LABORAL		
Deficiente	13	18.3
Regular	42	59.2
Eficiente	16	22.5
Total	71	100.0

Fuente: Matriz de datos

GRÁFICO N°4. VARIABLE RENDIMIENTO LABORAL

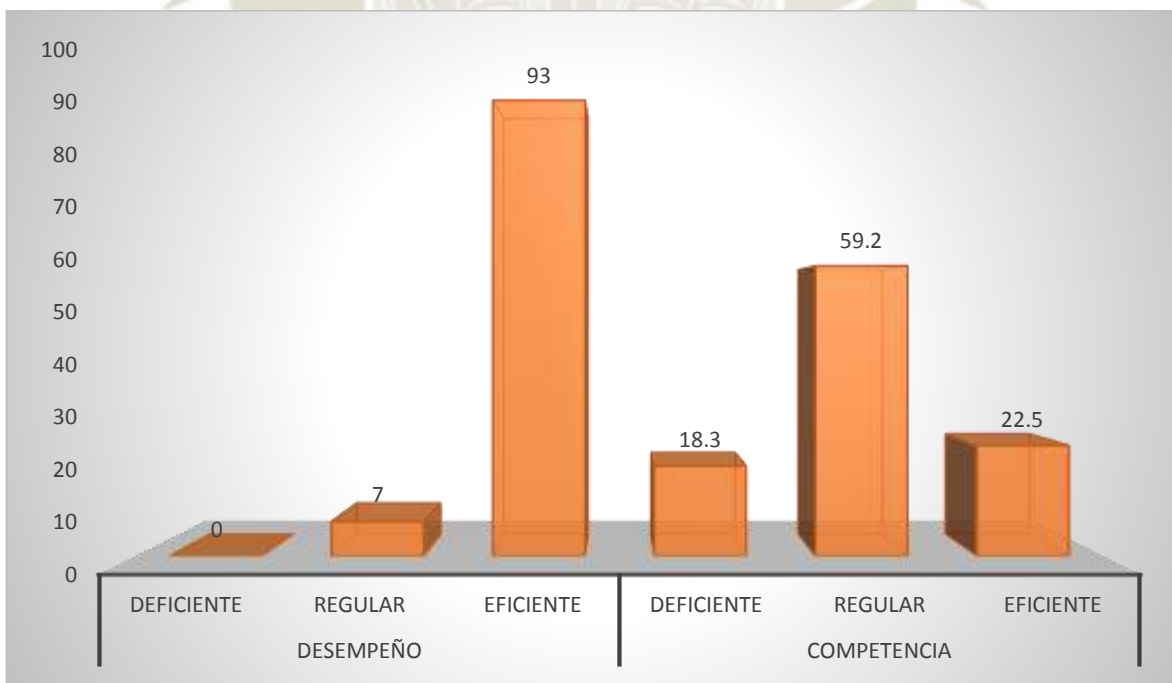


TABLA N°5. RELACIÓN VARIABLE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

CHI CUADRADO

Motivación	Desempeño Laboral				Total	
	Regular		Eficiente		N°	%
	N°	%	N°	%		
Baja	1	50.0	1	50.0	2	100.0
Media	4	8.3	44	91.7	48	100.0
Alta	0	0.0	21	100.0	21	100.0
Total	5	7.0	66	93.0	71	100.0

Fuente: Matriz de datos

$P = 0.025 (P < 0.05) S.S.$

GRÁFICO N°5. RELACIÓN VARIABLE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

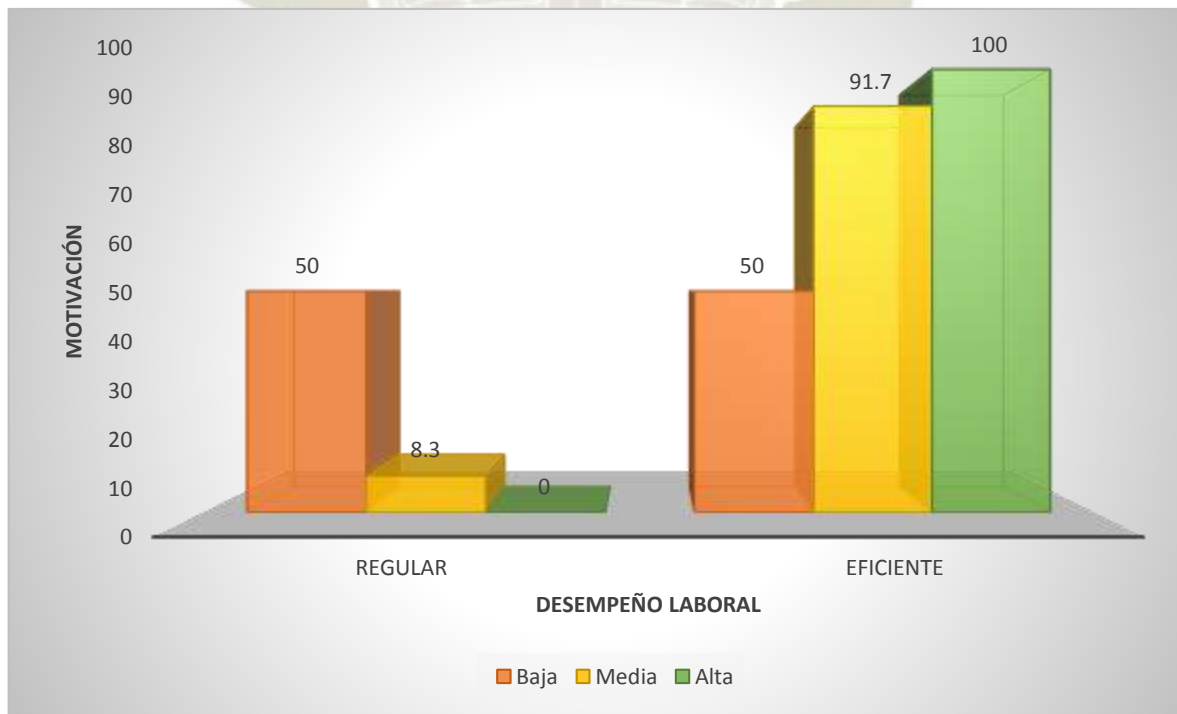


TABLA N°6. RELACIÓN VARIABLE MOTIVACIÓN Y COMPETENCIA LABORAL

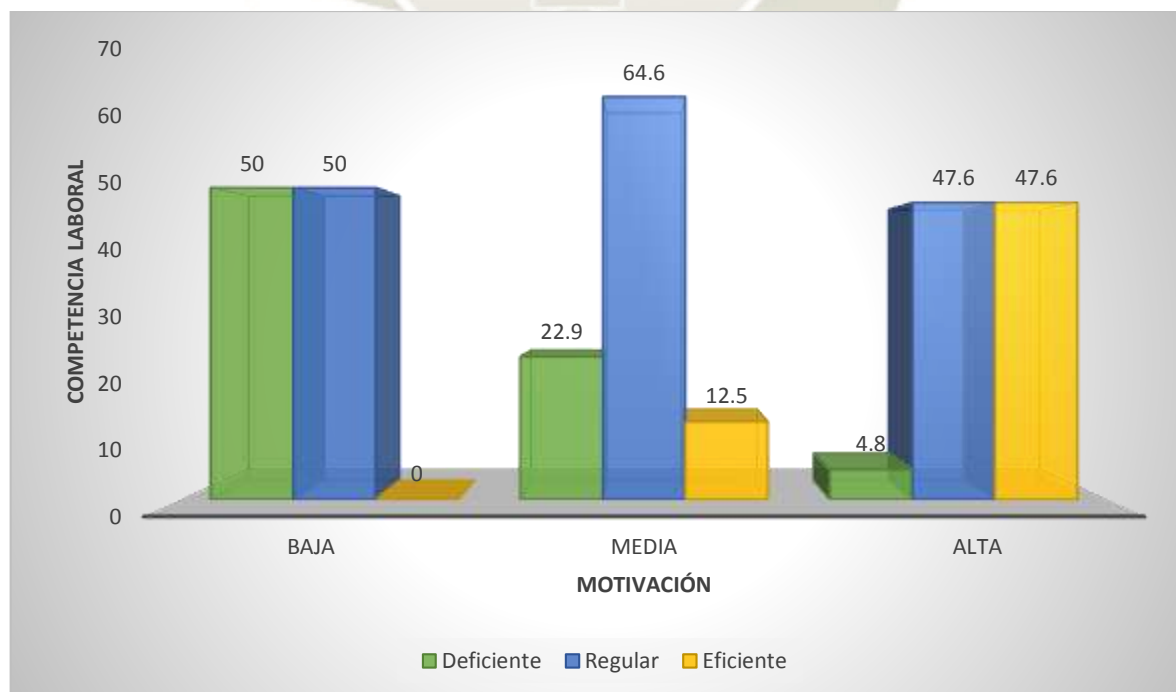
TAU DE KENDALL

Motivación	Competencia Laboral						Total	
	Deficiente		Regular		Eficiente		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Baja	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0
Media	11	22.9	31	64.6	6	12.5	48	100.0
Alta	1	4.8	10	47.6	10	47.6	21	100.0
Total	13	18.3	42	59.2	16	22.5	71	100.0

Fuente: Matriz de datos

$P = 0.011$ ($P < 0.05$) S.S.

GRÁFICO N°6. RELACIÓN VARIABLE MOTIVACIÓN Y COMPETENCIA LABORAL



DISCUSIÓN

La presente investigación hace referencia a la motivación y al rendimiento laboral que existe en el Centro de Salud Maritza Campos Díaz, últimamente se han desarrollado distintos programas de motivación al personal, con el fin de que los mismos trabajadores también sientan que los encargados de las organizaciones se preocupan por sus actividades para poder lograr sus objetivos y por ende proporcionen un eficiente rendimiento laboral, como se demuestra en el presente trabajo de investigación, donde se ha llegado a identificar que:

Primero existe evidencia estadística de relación sobre cinco indicadores de motivación, siendo la primera Desmotivación, donde el 81.7% de la población presenta una desmotivación alta. La segunda es Regulación Externa, que determina el actuar del individuo movido por refuerzos externos, donde el 69.0% es de clasificación media. La tercera es Regulación Introyectada, que refiere que el individuo acepta su actividad pero no la asume como propia, donde la clasificación media es de 56.3%. La cuarta es Regulación Identificada, la cual refiere que el individuo inicia su actividad por ser importante pero no la disfruta, donde el 54.9% es de clasificación media. La quinta es Motivación Intrínseca, refiere a que el individuo se siente auto-determinado y competitivo para sus labores sin necesidad de una presión exterior, donde el 91.5% a una clasificación media. Por último la motivación en general de la población en estudio, presenta el 67.6% de clasificación media en comparación con el 2.8% de motivación baja marcando la diferencia. Segundo sobre el Rendimiento Laboral existe evidencia estadística de relación siendo el primer indicador el Desempeño Laboral, donde el 93.0% es eficiente y la segunda es Competencia Laboral donde el 59.2% es regular.

Según **Crojethovic, María** (2009), en su estudio se demostró la precariedad en que los trabajadores del hospital público de Buenos Aires desempeñaban su labor, por tal establecen un vínculo entre mayor motivación brindada por el hospital les otorga mayor confianza, sentirse en familia para la realización de sus labores cotidianas; así también se conoce que el hospital público es el único lugar donde hay estabilidad laboral, como también se demuestra en el presente estudio el 59.2% del personal es nombrado.

Según **Delgado, María y Di, Ana** (2010), en su estudio se demostró que la empresa de bienes raíces de Caracas no le dan la importancia debida a la motivación y practican una gestión que no tiene en cuenta al talento humano, se conoció que el factor económico no asegura la permanencia y rendimiento laboral del trabajador, surgirán otras necesidades que no guardan relación únicamente con el sueldo.

Según **Chang, América** (2010), en su estudio se demostró que la motivación laboral fue alto de los médicos del hospital Arzobispo Loayza de Lima con el 95.2% y medio en el 48%, el alto grado de motivación no se modifica con la edad ni con los años de servicio ni con los años de servicio en la institución.

Según **Vásquez, Sheila** (2007), en su estudio de nivel de motivación y satisfacción laboral del personal de enfermería del hospital Arzobispo Loayza de Lima se demostró similar resultado a nuestro estudio, tienen un nivel medio de motivación en las dimensiones de identidad y autonomía, mientras que un nivel bajo de motivación en dimensiones de retroalimentación, importancia y variedad de la tarea; y en cuanto a la satisfacción laboral fue de nivel medio de 54% del personal de enfermería.

Según **Medina, Paola** (2014), en su estudio del personal de enfermería del hospital Honorio Delgado de Arequipa se encontró un nivel de poca motivación, características como salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral no son motivadores en este centro de labores. En el desempeño laboral se encontró un nivel medio, probándose de la misma manera que en nuestro estudio donde la motivación en el personal tiene una relación directa con el desempeño laboral.

CONCLUSIONES

1. El 67.6% de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz tiene una motivación media, el 29.6% tiene una alta motivación, mientras que el 2.8% tiene motivación baja.
2. El 93.0% de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz es eficiente en el Desempeño Laboral, mientras que el 7.0% de ellos es regular; el 59.2% de los trabajadores es regular en la Competencia Laboral, mientras que el 18.3% de ellos es deficiente, y encontrando únicamente 22.5% con una eficiente competencia laboral.
3. El 100.0% de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola que están con alta motivación tienen un eficiente desempeño laboral y el 64.6% de los trabajadores que están con una motivación media tienen una regular competencia laboral, por tanto existe influencia de la motivación en el rendimiento laboral.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda utilizar adecuadamente los medios de motivación al trabajador como por ejemplo el reconocimiento laboral, prestigio social, ascensos, retribución económica, condiciones de trabajo y otros; las necesidades y personalidad de los trabajadores son los principales factores que los directivos de los centros de labores deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.
2. Se recomienda brindar todo lo necesario para su óptimo desempeño laboral como materiales, ambiente adecuado, a mayor motivación el trabajador tendrá mayor eficacia, mayor eficiencia y productividad laboral que va permitir la realización de las actividades asignadas oportunamente y contribuir en el logro de los objetivos de la organización.
3. Se recomienda reunir a todos los trabajadores miembros del sector salud para conocer sus motivaciones ya sean reacciones positivas o negativas, por cada profesión, de tal manera ver el ciclo motivacional que tienen dentro del trabajo y sus logros para alcanzar el éxito sobre el rendimiento laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Luceño L., Martín J., Rubio S., Jaén M. (2008). “Psicología y riesgos laborales emergentes, los riesgos psicosociales” - Revista de Psicología y Educación eduPsykhé, Vol. 7, N° 2. Madrid, España.
2. Parra, L. “Conceptos y tipos de motivación”. (Noviembre 2013) <https://www.clubensayos.com/Psicología>
3. Chiavenato, I. (2006). “Introducción a la teoría general de la administración”. Séptima edición. México: McGraw-Hill.
4. Maldonado, C., Navarro, I. y Radillo, K. (2006). “Teorías motivacionales y factor humano dentro del ámbito organizacional”. Revista Universitaria de la U.A.B.C., Octubre –Diciembre 2006, p.p. 84-87. Recuperado el 01 de Agosto del 2008 de la base de datos de Thompson Gale.
5. Steers, R. M., Porter, L. W. y Bigley, G. A. (2003). “Motivation and work behavior”. New York: McGraw-Hill.
6. Bruce, A. y Pepitone, J. S. (2002). “Tenga a su equipo motivado”. Madrid, España: McGrawHill.
7. Robbins, Coulter (2005). “Administración”. Octava edición.
8. Stephen P. Robbins (2004). “Comportamiento organizacional”. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Sexta Edición. Editorial Prentice may Hispanoamericana. México.
9. Kreitner, Kinicki (1997). “Comportamiento de las organizaciones”. Tercera edición. Mc Graw Hill.
10. García Rodríguez, M. (2018). “Motivación y satisfacción laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico, hospital regional Virgen de Fátima, Chachapoyas, 2015”. Chachapoyas, Perú.
11. Maslow, A. H. (1954). “Motivation and personality”. Nueva York: Harper & Row.
12. Frederick H., B Mausner (1959). “The Motivation to Work”. Nueva York.
13. Herzberg, F, Mausner, B. y Snyderman, B. (1967). "The motivation to work", John Wiley, Nueva York.
14. David C. McClelland (1961). “The Achieving Society”. Nueva York.

15. Clayton P. Alderfer (1969). "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs". Nueva York.
16. Vroom, V.H. (1964). "Work and motivation". New York: Wiley & Sons.
17. Locke, E.A. (1968). "Toward a theory of task motivation and incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
18. Adams, J. (1963). "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Nov., 422-436.
19. Díaz, M. "La motivación del comportamiento organizacional". (Julio 2018) <http://www.monografias.com/trabajos84/evaluar-satisfaccion-laboral-turismo/evaluar-satisfaccion-laboral-turismo2.shtml>
20. "Teorías motivación". (Julio 2018). <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>
21. Gomez, E. "Cómo motivar con el modelo de flujo de Csikszentmihalyi". (Julio 2018). <http://www.psicologialaboral.net/articulos/1695/como-motivar-con-el-modelo-de-fluir-de-csikszentmihalyi>.
22. Rovira, I. "La teoría del reforzamiento de B. F. Skinner". (Julio 2018). <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-reforzamiento-skinner>
23. Garcia Sanz, V. (2012). "La motivación Laboral, estudio descriptivo de algunas variables". Universidad de Valladolid. España.
24. Serrano Mendoza, C. (2016) "Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo". Lima, Perú.
25. Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Saer, C.E. (1993). "A theory of performance. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, *Personnel Selection in Organizations*". San Francisco, CA. Jossey-Bass.
26. Waldman, D.A. (1994). "The contributions of total quality management to a theory of work performance". *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
27. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). "La Gestión de los Recursos Humanos", 2ª edición, McGraw Hill. Madrid, España.
28. Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). "Competence at Work", New York: Wiley.
29. Rafael S. Palmar, Joan M. Valero. (2013) "Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia". México.

30. Oscco Peralta, H. (2015). “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014”. Andahuaylas.
31. Cobali de la Cruz Sulca, H. (2009). “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”. Ayacucho, Perú.
32. Palmar G., Rafael S.; Valero U., Jhoan M. (2014). “Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado”. Zulia Espacios Públicos, vol. 17, núm. 39, pp. 159-188. Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.
33. D’Alessio, F. (2012). “Administración de las Operaciones Productivas” (1edición ed.). México: Pearson.
34. Gaither, N., &Frazier, G. (2005). “Administración de productos y Operaciones” (8° edición ed.). México: International Thomson.
35. Rodríguez, C. (1999). “El Nuevo Escenario. La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas” (1a. edición ed.). México.
36. Velazco, J. (2007). “Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos”. Madrid, España: Pirámide.
37. Geográfica, I. N. (2012). “Cálculo de Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra”.
38. Da Silva O. Reinaldo. “Eficacia y evaluación del desempeño”. (Enero 2008) <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
39. Da Silva, R. (Noviembre 2010). http://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-deeficiencia-admon-tiempo.
40. Mejía, C. A. (2013). “Indicadores de efectividad y Eficacia”. (Julio 2015) Documentos Planing: <http://www.planning.com.co>
41. Quispe Vargas, E. (2015). “Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2015”. Andahuaylas.
42. Gil Flores, J. (2007). “La evaluación de competencias laborales” Educación XX1, núm. 10, 2007, pp. 83-106. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España

43. Velazco Huayta, E. (2017). “La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud - Lima -2015”. Lima
44. Rodríguez, M. L. (2006). “Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales”. Barcelona, Laertes.
45. Mitrani, A. y otros. (1992). “Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos”. Bilbao, Deusto.
46. Rendimiento Laboral. (Julio del 2018). https://articulosbm.files.wordpress.com/2013/06/workmeter_ebook_sobre_rendimiento_laboral.
47. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. Canadá. http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010_GagneForeste_tal_EPM.pdf

ANEXOS

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Proyecto de Tesis para obtener el grado de Maestro en Gerencia en Salud

INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD MARITZA CAMPOS DÍAZ ZAMÁCOLA. AREQUIPA, 2018

El presente documento es un consentimiento informado a través del cual se le solicita su autorización para participar en la investigación realizada por Evelyn Lady Asuero Pandal, estudiante de la maestría de Gerencia en Salud de la Universidad Católica de Santa María.

El objetivo de este estudio consiste en determinar la influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola.

Para llevar a cabo esta investigación, solicitamos su colaboración para completar las preguntas de los cuestionarios presentados, los cuales en conjunto tienen una duración de 30 minutos. La información obtenida será totalmente confidencial y únicamente se hará uso de ella para fines del estudio.

Su participación es totalmente voluntaria por lo que usted puede decidir no continuar en el momento que crea pertinente. Si usted decide continuar con la investigación, le agradeceremos pueda responder a todas las preguntas con total sinceridad y pueda firmar este documento aceptando su participación.

¡Muchas gracias!

FIRMA DEL PARTICIPANTE

MODELO DE INSTRUMENTO Y BAREMO

CUESTIONARIO SOBRE LA MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO LABORAL EN EL CENTRO DE SALUD MARITZA CAMPOS DÍAZ ZAMÁCOLA. AREQUIPA, 2018

CARGO: _____ Edad: _____ Sexo: M F

CONDICIÓN: Nombrado Contratado Servicio No Personal CAS

Estimado participante, el presente cuestionario tiene por objetivo conocer aspectos relacionados sobre Motivación y el Rendimiento Laboral de los colaboradores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz Zamácola. La información que proporcione será válida y significativa, es estrictamente con fines de estudio y totalmente confidencial, se le agradece por su apoyo y colaboración.

Instrucciones: Lea las preguntas de forma minuciosa, y con la veracidad del caso marque con una aspa (x) un solo casillero la respuesta según sea su caso, por favor marcar todos los Ítems.

En Motivación las opciones de respuesta son las siguientes:

PUNTAJE	CATEGORÍA	CÓDIGO
7	A	Totalmente de Acuerdo
6	B	De Acuerdo
5	C	Levemente de Acuerdo
4	D	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
3	E	Levemente en Desacuerdo
2	F	En Desacuerdo
1	G	Totalmente en Desacuerdo

MOTIVACIÓN	G- Totalmente en Desacuerdo	F- En Desacuerdo	E- Levemente en Desacuerdo	D- Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	C- Levemente de Acuerdo	B- De Acuerdo	A- Totalmente de Acuerdo
¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?							
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.							
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							

13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.							
14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.							
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.							
16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.							
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							

Fuente: Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010)

RANGO	NIVEL
19 – 56	Bajo
57 – 94	Medio
95 – 133	Alto

En Rendimiento las opciones de respuesta son las siguientes:

CÓDIGO	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
PUNTAJE	5	4	3	2	1

RENDIMIENTO LABORAL

DESEMPEÑO LABORAL

Productividad Laboral	5	4	3	2	1
1. ¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
2. ¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?					
3. ¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?					
4. ¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización?					
5. ¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización?					
Eficacia	5	4	3	2	1
6. ¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
7. ¿Usted cumple con las tareas asignadas?					
8. ¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?					
9. ¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?					
10. ¿Ud. logra realizar las actividades que se le ha asignado?					
Eficiencia	5	4	3	2	1

11. ¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					
12. ¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
13. ¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?					
14. ¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
15. ¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?					
COMPETENCIA LABORAL					
Motivos	5	4	3	2	1
1. Conozco los objetivos específicos del área.					
2. Mi actitud favorece al logro de los objetivos del área.					
3. Contribuyo a mejorar los servicios que se otorgan.					
4. Aporto cambios en las actividades de evaluación.					
5. Tengo actitud positiva que favorece el logro de los objetivos establecidos.					
6. La Institución me proporciona oportunidades de mejoras salariales.					
7. Si llego a las metas, obtengo un beneficio adicional.					
8. Mi jefe brinda retroalimentación oportuna para mejorar mi desempeño.					
9. Las supervisiones continuas ayudan a superar mis debilidades.					
10. El nivel de coordinación con mi jefe inmediato es adecuado y oportuno.					
Conocimiento	5	4	3	2	1

11. A pesar de las dificultades, la institución me brinda un espacio permanente de aprendizaje.					
12. Aplico con facilidad las nuevas tecnologías que se implementan.					
13. Evalúo y replanteo mi comportamiento.					
14. Aprendo con facilidad en contextos nuevos.					
15. Saco lecciones de mis experiencias laborales.					
16. Aprovecho las soluciones o ideas aportadas por otros a mis problemas.					
17. Ante nuevas situaciones, aplico la información obtenida con anterioridad.					
18. Tengo en cuenta a los compañeros con conocimientos, intereses y experiencia relevantes.					
19. Las condiciones de mi trabajo, permite al equipo tener la autoridad para la realización de una tarea.					
20. Asumo los objetivos del equipo de trabajo como mías					
21. Participó activamente en reuniones de trabajo.					
Habilidad	5	4	3	2	1
22. Soy capaz de dar un buen servicio a nuestros usuarios.					
23. Cumpló con los objetivos y metas propuestas.					
24. Entrego el trabajo asignado en el tiempo previsto.					
25. Aporto soluciones creativas a los problemas laborales.					
26. Propongo ideas para mejorar las actividades diarias.					
27. Realizo innovaciones en mi trabajo.					
28. Soluciono los problemas de comunicación de manera eficaz.					

29. Elaboro información para mejorar los servicios que se otorgan.					
30. Soy receptivo de la información, cuando realizan los planes de capacitación.					

Fuente: Elaborado por Quispe, E. (2015) y Velazco, E. (2016).

COMPETENCIA LABORAL		DESEMPEÑO LABORAL	
RANGO	NIVEL	RANGO	NIVEL
127-138	Bueno	55-75	Eficiente
101-126	Regular	35-54	Regular
Hasta 100	Deficiente	15-34	Deficiente

Fuente: Elaborado por Quispe, E. (2015) y Velazco, E. (2016).



"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y LOS HOMBRES"
"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"
"AÑO DE LA IGUALDAD Y LA NO VIOLENCIA CONTRA LA MUJER"



MEMORANDO N° 1842 -2018-GRG/GRS/GR-RSAC-D-OA-D-PERS-CAP.

PARA : C.D. JUAN ROSENDO ALARCON ARENAS
MEDICO JEFE DE LA MICRORRED DE SALUD ZAMACOLA

ASUNTO : Trabajo de Investigación

REFERENCIA : Documento N° 01699736, Exp. de Registro N° 1127374

FECHA : Arequipa, 22 de Noviembre del 2018.

Por intermedio del presente expreso mi saludo y a la vez me permito presentar a la señorita **ASUERO PANDAL EVELYN LADY**, egresada de la Escuela Profesional de Nutrición de la **Universidad Católica Santa María**, que habiendo culminado sus estudios de Maestría en Gerencia de Salud, y teniendo la necesidad de formular el proyecto de tesis titulado "**Influencia de la Motivación en el Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Centro de Salud Maritza Campos Díaz- Zamacola**", requiere realizar encuestas a los trabajadores del Centro de Salud Zamacola, de la Microrred a su cargo. En tal sentido **se autoriza** dicha actividad, debiendo coordinar con el responsable de personal de dicho establecimiento de salud, y brindarle las facilidades del caso.

Atentamente,



GOBIERNO REGIONAL AREQUIPA
GERENCIA REGIONAL DE SALUD
RED DE SALUD ZAMACOLA
[Signature]
Dr. Luis Fernando Valencia Borda
DIRECTOR EJECUTIVO
DHP: 53594

26 NOV 2018
12:24 pm

LFYB/*[Signature]*/GMS/VNFC/cpc.
Con copia CC : Archivo
Se adjunta : Pers, Cap.

SISGEDO Reg. Documento: 2018-1714636

SISGEDO Reg. Expediente: 2018 - 1127374

Fólios : { 001 }

www.redperiferica.sqp.gob.pe

AREQUIPA SOMOS TODOS

Av. Independencia con Pascaipata, Edificio Héroes
Anónimos, bloque E N° 600 intemar N° 424
T. 054-200823 - 206777 - 202279

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN

SEXO
1.Femenino
2.Masculino

VÍNCULO
1.Nombrado
2.Contratado
3.Servicio No Personal

PROFESIÓN
1.Médico
2.Odontólogo
3.Obstetra
4.Servicio Social
5.Enfermera
6.Biólogo
7.Técnico
8.Farmacia
9.Psicólogo
10.Nutricionista
11.Veterinario

Ind. Motivación	Nivel	Rango
Desmotivación	Bajo	3-8
3 ítems (3 a 21)	Medio	9-15
	Alto	16-21
Reg.Externa	Bajo	6-17
6 ítems (6 a 42)	Medio	18-30
	Alto	31-42
Reg.Introyectada	Bajo	4-11
4 ítems (4 a 28)	Medio	12-20
	Alto	21-28
Reg.Identificada	Bajo	3-8
3 ítems (3 a 21)	Medio	9-15
	Alto	16-21
Mot.Intrínseca	Bajo	3-8
3 ítems (3 a 21)	Medio	9-15
	Alto	16-21

ED AD	SE XO	VÍNC ULO	PROFE SIÓN	DESMOTIV ACIÓN	REGULACIÓN EXTERNA	REGULACIÓN INTROYECTADA	REGULACIÓN IDENTIFICADA	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	MOTIVA CIÓN	DESEM PEÑO	COMPET ENCIA
49	1	1	1	20	25	21	10	11	87	73	142
60	1	1	1	14	31	20	13	13	91	60	105
54	2	1	1	21	23	10	8	14	76	74	122
52	2	1	1	18	24	18	11	15	86	62	112
41	2	1	1	20	27	18	8	13	86	55	86
63	1	1	1	21	29	15	7	9	81	67	132
40	2	2	1	13	27	22	16	14	92	69	136
48	2	2	1	15	34	23	16	16	104	65	123
51	2	1	1	20	35	25	11	14	105	65	125
43	1	2	1	16	27	17	8	13	81	60	102
42	1	1	1	15	32	20	16	12	95	62	115
34	1	1	2	18	25	10	3	13	69	48	87
32	2	2	2	18	31	21	13	13	96	74	132
38	2	1	2	19	25	15	7	14	80	58	99
40	1	1	2	21	35	27	18	15	116	75	148
34	1	2	3	18	28	12	10	13	81	56	101
37	1	2	3	20	33	25	10	14	102	71	110
37	1	2	3	21	33	21	13	14	102	73	143
36	1	2	3	21	32	20	15	15	103	75	132
50	1	1	3	20	30	20	10	16	96	67	121
53	1	1	3	3	15	10	7	11	46	68	124
44	1	1	3	17	28	12	8	13	78	64	120
26	1	2	3	20	36	25	19	18	118	66	120
49	1	1	3	20	18	10	6	15	69	60	117
42	1	2	3	21	30	18	5	15	89	75	142
62	1	1	3	17	28	21	13	14	93	63	101

43	1	1	4	20	29	14	14	13	90	67	106
45	1	1	4	15	27	23	11	13	89	67	114
59	2	1	4	18	28	22	8	14	90	65	102
43	1	2	4	17	29	13	9	12	80	57	105
55	1	3	5	18	27	11	13	13	82	51	103
52	1	2	5	20	36	25	16	15	112	74	130
45	1	1	5	15	26	19	9	15	84	75	126
48	1	2	5	17	31	14	9	13	84	60	103
37	1	2	5	17	34	27	17	14	109	74	135
45	1	2	5	20	34	19	8	14	95	71	134
50	1	1	5	18	31	23	9	14	95	67	105
49	1	2	5	18	29	18	5	12	82	58	105
52	1	1	5	20	25	17	9	11	82	62	110
53	1	1	5	20	29	24	13	15	101	61	102
68	1	1	5	17	30	27	13	15	102	70	118
46	1	1	5	21	30	4	3	8	66	73	126
44	1	1	5	19	28	15	12	14	88	61	110
64	1	1	5	18	27	21	13	18	97	56	73
46	1	1	6	20	36	23	17	16	112	73	135
40	1	2	6	16	29	13	5	11	74	74	121
42	2	1	6	17	28	16	6	13	80	69	118
46	2	1	6	19	22	12	5	9	67	66	107
30	1	2	7	17	19	19	8	14	77	63	112
34	1	3	7	19	31	24	14	15	103	65	127
60	2	1	7	18	24	16	10	12	80	65	120
59	1	1	7	7	17	16	6	9	55	54	87
58	2	1	7	20	18	18	11	9	76	60	82
32	1	2	7	20	27	20	13	11	91	61	99

37	1	2	7	21	30	13	12	15	91	71	123
42	1	1	7	14	24	17	13	13	81	66	131
40	1	1	7	13	22	22	13	12	82	60	121
39	1	2	7	13	27	22	15	15	92	54	98
32	1	3	7	18	27	14	9	12	80	56	88
55	1	3	7	21	33	14	12	9	89	72	134
32	1	2	7	17	30	18	12	14	91	47	97
68	2	1	7	19	28	27	15	13	102	67	108
57	1	1	7	15	29	14	3	9	70	70	99
40	2	2	7	19	29	24	8	13	93	74	105
53	1	1	8	21	37	18	13	14	103	73	132
42	1	1	8	20	27	13	9	13	82	69	124
33	2	2	8	21	25	16	9	12	83	64	99
50	1	1	8	16	20	17	6	14	73	61	98
41	1	1	9	13	19	10	8	10	60	60	120
41	1	1	10	18	28	19	14	14	93	65	101
47	1	2	11	17	31	14	8	9	79	63	106

Fuente: Elaboración propia.

