

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“MOTIVACIÓN LABORAL Y SUS EFECTOS EN LOS COLABORADORES DE
LA CONSULTA EXTERNA DE GINECOBSTETRICIA JORNADA MATUTINA
DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**ROSA AMELIA LÓPEZ MATEO
SINDY PAOLA SÁNCHEZ BARRIOS**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central figure of a man in a hat and robe, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the document is overlaid on this seal.

CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía
DIRECTOR

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO

Licenciada Dora Judith López Avendaño
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano
REPRESENTANTE DE EGRESADOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 010-2014
CODIPs. 1535-2015

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de septiembre de 2015

Estudiantes
Rosa Amelia López Mateo
Sindy Paola Sánchez Barrios
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO SÉPTIMO (17º.) del Acta TREINTA Y SIETE GUIÓN DOS MIL QUINCE (37-2015), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 11 de septiembre de 2015, que copiado literalmente dice:

DÉCIMO SÉPTIMO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“MOTIVACIÓN LABORAL Y SUS EFECTOS EN LOS COLABORADORES DE LA CONSULTA EXTERNA DE GINECOBSTERICIA JORNADA MATUTINA DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS”**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

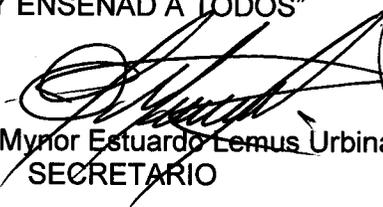
Rosa Amelia López Mateo
Sindy Paola Sánchez Barrios

CARNÉ No. 97-11881
CARNÉ No. 2009-17068

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva, y revisado por el Licenciado Francisco Ureta. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

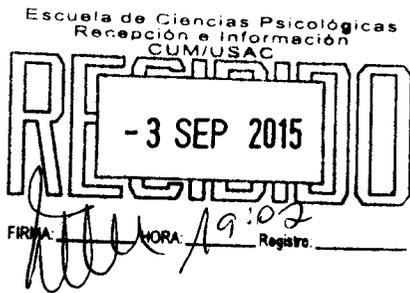
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

CIEPs. 065-2015
REG: 010-2014



INFORME FINAL

Guatemala, 03 de Septiembre 2015

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que el licenciado **Francisco Ureta** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“MOTIVACIÓN LABORAL Y SUS EFECTOS EN LOS COLABORADORES DE LA CONSULTA EXTERNA DE GINECOBSTETRICIA JORNADA MATUTINA DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS”.

ESTUDIANTE:
Rosa Amelia López Mateo
Sindy Paola Sánchez Barrios

CARNE No.
97-11881
2009-17068

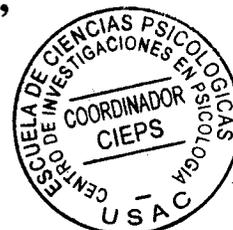
CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 13 de Agosto del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 31 de Agosto del 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Helvin Velásquez Ramos
Coordinador

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Andrea

Centro Universitario Metropolitano –CUM– Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530

CIEPs. 065-2015
REG. 010-2014

Guatemala, 03 Septiembre de 2015

M.A Helvin Velásquez Ramos
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

“MOTIVACIÓN LABORAL Y SUS EFECTOS EN LOS COLABORADORES DE LA CONSULTA EXTERNA DE GINECOBSTETRICIA JORNADA MATUTINA DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS”.

ESTUDIANTES:
Rosa Amelia López Mateo
Sindy Paola Sánchez Barrios

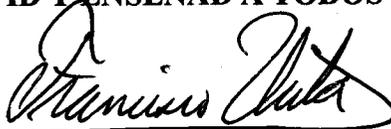
CARNÉ No.
97-11881
2009-17068

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 13 de Agosto 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Francisco Ureta
DOCENTE REVISOR



Guatemala, 06 de julio de 2015

Coordinador

M.A. Helvin Velásquez

Docente encargado

Centro de Investigaciones en Psicología "Mayra Gutiérrez" CIEPs

Escuela de Ciencias Psicológicas

USAC

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final titulado "Motivación laboral y sus efectos en los colaboradores de la consulta externa de Ginecobstetricia jornada matutina del Hospital General San Juan de Dios" realizado por las estudiantes **LÓPEZ MATEO, ROSA AMELIA, CARNÈ 199711881 Y SÀNCHEZ BARRIOS, SINDY PAOLA, CARNÈ 200917068.**

El trabajo fue realizado a partir de agosto dos mil trece hasta julio dos mil quince.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva

Psicólogo

Colegiado No. 4270

Asesor de Contenido

Hospital General "San Juan de Dios" Guatemala, C.A.

Oficio CI-087/2015

13 de Abril de 2015

Bachilleres
Rosa Amelia López Mateo
Sindy Paola Sánchez Barrios
Universidad de San Carlos de Guatemala
Faculta de Ciencias Psicológicas
Edificio

Doctores:

El Comité de Investigación de este Centro Asistencial, les informa que el Protocolo de la Investigación titulada: **"MOTIVACION LABORAL Y SUS EFECTOS EN LOS COLABORADORES DE LA CONSULTA EXTERNA DE GINECOOBSTETRICIA JORNADA MATUTINA DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS"**, ha sido aprobado para su ejecución con la condición que el costo de los materiales corran por cuenta de los interesados.

Sin otro particular, me suscribo.

Dra. Mayra Elizabeth Cifuentes Alvarado
COORDINADORA
COMITÉ DE INVESTIGACIÓN



c.c. archivo

Julia

Teléfonos Planta 2321-9191 ext. 6015
Teléfono Directo 2321-9125

HOSPITAL GENERAL
"SAN JUAN DE DIOS"
RECEBIDO
26/5/2015
DEPTO. CIENCIAS PSICOLÓGICAS
A LAS 11:02 HORAS

PADRINOS

POR ROSA LÓPEZ

FLOR DE MARÍA GRANADOS DÍAZ DE GÓMEZ
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA CLÍNICA
NO. COLEGIADO 1835

POR SINDY SÁNCHEZ

XIOMARA BEATRIZ SÁNCHEZ BARRIOS
LICENCIADA EN INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
NO. COLEGIADO 19842

DEDICATORIAS

POR ROSA AMELIA LÓPEZ MATEO

A DIOS PADRE HIJO Y ESPIRITU SANTO

Por darme el privilegio de la vida, guardarme y guiarme.

A MIS PADRES

Por darme la vida y guiarme por el buen camino de la vida y su gran apoyo.

A MI HERMANO

Álvaro Lopez por su apoyo y amor.

A MI COMPAÑERO

Carlos Estuardo Diaz Castellanos por brindarme el apoyo incondicional y su admiración.

A MIS HIJOS

Daniela Maria Flores López, Andree Sebastián Flores por ser el impulso y el motor que me llevaron a luchar por este logro.

A MI COMPAÑERA DE TESIS

Sindy Paola Sánchez Barrios por todo su apoyo, comprensión, consejos, dedicación, por tu amistad sincera amiga es invaluable tu amor, te quiero.

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS

Gracias a cada una por su amistad, consejos y apoyo, las quiero.

POR SINDY PAOLA SÁNCHEZ BARRIOS

A DIOS

Por ser el dador de la vida, creador del Universo, pero sobre todo por ser mi motor principal y concederme las metas, los sueños y anhelos de mi corazón.

A MIS PADRES

Marco Tulio Sánchez y Oglá Beker Barrios de Sánchez por su esfuerzo, apoyo, dedicación y guía durante el transcurso de mi vida. A ustedes entrego hoy este triunfo un regalo que deseaban desde siempre y merecían, porque gracias a ustedes me he convertido en lo que soy, los amo.

A MI FAMILIA

A mi hermano Omar Sánchez y mi cuñada Alma Navarro que desde lejos siempre tenían las palabras indicadas para decirme sigue adelante, tú puedes triunfar, a mi hermana Xiomara Sánchez quien estaba al pendiente de mí y me apoyaba en los buenos y malos momentos, a mis sobrinos y sobrinas que son la bendición de mi familia los cuales se han robado un pedazo de mi corazón.

A MI ESPOSO

Otto Palacios por su amor, apoyo y comprensión en cada momento de nuestras vidas, te amo.

A MI COMPAÑERA DE TESIS

Rosa López por su amistad, esfuerzo, tiempo, dedicación, comprensión y por estar conmigo en los momentos buenos y los difíciles. Te quiero amiga.

A MIS AMIGAS

Por su ayuda, comprensión y apoyo en los buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por guiarnos en el camino de la bendición y la sabiduría durante el transcurso de nuestras vidas.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por ser nuestro templo de estudios, del saber y poder obtener este triunfo.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por ser parte de nuestra formación académica.

HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

Por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de campo.

AL DR. WALTER LOPEZ

Por ser nuestro apoyo en el Hospital San Juan de Dios en la autorización de la realización de esta investigación.

A NUESTRO ASESOR LIC. VÍCTOR ORDOÑEZ

Por brindarnos su apoyo, guía y tiempo para la realización de esta investigación.

A NUESTROS REVISORES LICDA. ELENA SOTO Y LIC. FRANCISCO URETA

Por brindarnos su apoyo, tiempo, dedicación y orientación.

A LA LICDA. ZOEMIA CARRERA

Por brindarnos su apoyo y guía en el tiempo de realización de esta investigación.

ÍNDICE

Contenido	Págs.
Resumen	1
Prólogo	2
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	
1.1. Planteamiento del problema y Marco Teórico	4
1.1.1. Planteamiento del problema	4
1.1.2. Marco teórico	7
1.1.2.1. Antecedentes	7
1.1.2.2. Historia Hospital San Juan de Dios	8
1.1.2.3. Perspectivas históricas y contemporáneas de la motivación	11
1.1.2.3.1. La motivación instintiva	13
1.1.2.3.2. La motivación y la psicología del aprendizaje	14
1.1.2.3.3. La motivación y la psicología de la personalidad	16
1.1.2.4. Motivación laboral	22
1.1.2.4.1. Requisitos para una medida adecuada de motivación en el trabajo	25
1.1.2.5. La motivación dos puntos de vista	27
1.1.2.6. Desempeño laboral	28
1.1.2.7. Teorías motivacionales	30
1.1.2.7.1. Teoría de la motivación de Maslow	30
1.1.2.7.2. Teoría de la motivación humana de Vroom	32
1.1.2.7.3. Teoría de las expectativas	34
1.1.2.8. Higiene, seguridad y calidad de vida	37
1.1.2.9. Tipos de incentivos	39
1.1.2.10. Ambiente físico laboral	42

CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1. Técnicas	45
2.2. Instrumentos	46
CAPÍTULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
3.1. Características del lugar y población	48
3.1.1. Características del lugar	48
3.1.2. Características de la población	49
3.2. Análisis e interpretación	50
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. Conclusiones	68
4.2. Recomendaciones	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	

RESUMEN

TITULO DEL PROYECTO:

“Motivación laboral y sus efectos en los colaboradores de la consulta externa de Ginecobstetricia jornada matutina del Hospital General San Juan de Dios”

AUTORAS: Rosa Amelia López Mateo, Sindy Paola Sánchez Barrios.

La presente investigación trata sobre los efectos de la motivación laboral en los colaboradores de la consulta externa de Ginecobstetricia jornada matutina del Hospital General San Juan de Dios.

El propósito de la misma fue abordar el tema de la motivación laboral y sus efectos para sus colaboradores, dejando soluciones ante esta área afectada.

Según las observaciones e información obtenida en la investigación concluimos con el logro del objetivo de la misma, ya que se identificó los efectos de la motivación laboral en los colaboradores, la importancia que tiene para cada uno de ellos, de igual manera se obtuvo la evidencia de actitudes y emociones que presentan los colaboradores ante la falta de la misma, y se brindó estrategias que ayuden y permitan que el área se mantenga motivada.

Por lo evidenciado como una recomendación importante se sugiere a los jefes incorporar en el área una serie de incentivos y motivación laboral con los colaboradores, con el fin de lograr el trabajo en equipo, la buena comunicación y excelente atención a los usuarios. De igual manera utilizar distintos métodos para desarrollar la motivación tales como: capacitaciones, charlas, talleres, e incentivos no monetarios como: carteles, medallas, cuadros representativos etc. Por ejemplo al mejor doctor del mes, la mejor enfermera del mes, la clínica que mejor atendió pacientes, el colaborador más servicial entre otros con el fin de motivar al equipo.

Se realizó técnicas de recolección de datos en un mes tales como: la observación, encuesta, entrevista y talleres detallando porcentajes de los instrumentos utilizados en cada técnica. Se llevó a cabo un censo donde el estudio se hizo con los colaboradores de Ginecobstetricia con la población total de 30 colaboradores de dicha área.

PRÓLOGO

AL LECTOR

En Guatemala contamos con varios hospitales a nivel Nacional que brindan atención médica a toda la población a nivel general, uno de ellos es el Hospital General San Juan de Dios ubicado en la zona 1 de la capital, institución que sirvió de soporte para realizar la presente investigación.

El ente principal de la investigación fue identificar cuáles son los efectos de la motivación laboral en los colaboradores de la consulta externa de Ginecobstetricia jornada matutina del Hospital General San Juan de Dios, los cuales fueron identificados brindando las herramientas necesarias para mejorar el área afectada por la falta de motivación laboral.

Hacemos énfasis en que el usuario de Salud Pública sea atendido de la mejor manera y se le brinde apoyo inmediato al asistir a cualquiera de los centros de atención u hospitales, pero se ha dejado de lado al colaborador, su evaluación constante para conocer cómo se siente en su área de trabajo, con sus compañeros, si cuenta o no con mobiliario y equipo necesario para trabajar o aún podemos decir si se encuentra bien emocionalmente.

Esto es olvidado ya que desde los altos mandos hasta los jefes inmediatos omiten la motivación laboral para sus colaboradores, cuando deben recordar que ellos son entes fundamentales para lograr el desarrollo del Hospital y atención al usuario. Por tal motivo se investigó e identificó los factores, actitudes, efectos, ambiente físico que influyen en la falta de motivación laboral de los colaboradores de la consulta externa de Ginecobstetricia, usando como apoyo y explicación a la problemática de Investigación, las teorías motivacionales obtenidas de la revisión bibliográfica para su realización y las técnicas de recolección de datos utilizada para llevarla a cabo con una población de 30 personas.

Esperando que los resultados obtenidos den un impacto que sirvan para mejorar las debilidades encontradas por medio del estudio realizado y enriquecer las fortalezas del área y los colaboradores que en ella trabajan, por este medio se espera que esta información pueda servir como guía y ayuda para las autoridades de dicha institución con el único objetivo de lograr un trabajo satisfactorio y motivado por parte de sus colaboradores.

Es para nosotras una satisfacción el poder culminar esta investigación, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos, y así lograr impactar y ayudar a determinada población para un beneficio en común, que este caso sería la salud de toda la población guatemalteca que asiste a un centro de atención u hospital esperando ser bien atendido y sobre todo los más importantes pero que en ocasiones son olvidados los colaboradores para que puedan realizar su trabajo diario con entusiasmo y motivación tanto personal como por parte del Jefe, compañeros y el área específica.

Rosa Amelia López Mateo
Sindy Paola Sánchez Barrios
Autoras

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Institución de Salud Pública “Hospital San Juan de Dios” puesto al servicio público desde octubre de 1778, aún no se ha implementado en todas las áreas la motivación laboral, siendo esta primordial para desempeñar al máximo las funciones de determinado trabajo de forma correcta; ya que está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de una persona hacia un objetivo.

Por tanto se hace indispensable poner atención necesaria en esta área, ya que ahora en día es fundamental en todas las empresas tanto públicas como privadas para poder desarrollarse y brindar la atención adecuada a cada persona que visita el hospital, ya que se pretende brindar mediante esta propuesta la formación de profesionales en un cien por ciento, capaces de transformar y acelerar los procesos de desarrollo de la salud que el país necesita.

Se cuenta con el departamento de Ginecobstetricia, donde se atienden mujeres embarazadas o derivados de problemas ginecológicos, área en la cual está focalizada la presente investigación. Sin lugar a duda se han logrado grandes avances para la atención de la población, o sea al paciente externo pero se ha dejado a un lado al interno, ya que no se ha logrado cubrir las necesidades de los colaboradores quienes necesitan un trabajo estable, un lugar físico en excelente estado, máquinas y equipos necesarios para trabajar y un salario que cubran sus necesidades, pero más allá de eso se necesita una fuente inspiradora para desempeñar sus funciones al cien por ciento y con excelencia.

Se busca que el usuario de Salud Pública sea atendido de la mejor manera y se le brinde apoyo inmediato al asistir a cualquiera de los centros de atención u hospitales, pero se ha dejado de lado al colaborador, y su evaluación constante para conocer cómo se siente en su área de trabajo, en su equipo, si cuenta o no con mobiliario y equipo necesario para trabajar o aún podemos decir si se encuentra bien emocionalmente, y todo esto conlleva que desde los altos mandos hasta los jefes inmediatos superiores se han olvidado de la motivación laboral, y que al no tenerla presente en su equipo de trabajo pueden afectar grandemente al momento de desempeñarse, muchos se preguntan porque no trabaja bien o atiende inadecuadamente a los pacientes, pero son pocos los directores o jefes inmediatos que buscan explicación al problema, buscan alcanzar objetivos, cubrir el área que les toca o cumplir metas pero no toman la importancia de sus colaboradores. Y es que se olvidan que ellos son entes fundamentales para lograr el desarrollo del Hospital, sin colaboradores no habría servicio ni atención al usuario. Lo que se desea es investigar e identificar los factores, actitudes, efectos, ambiente físico que influyen en la falta de motivación laboral de los colaboradores de la consulta externa de Ginecobstetricia de la jornada matutina del Hospital General San Juan de Dios, usando como apoyo y explicación a la problemática de Investigación, las teorías motivacionales obtenidas de la revisión bibliográfica para su realización, integrando a su vez la Psicología Industrial y la Psicología Individual/clínica para identificar el problema a fondo.

Mediante la observación directa se confirma la poca motivación que muestra el área de Ginecobstetricia; para corroborar esta información se realizarán observaciones, encuestas y entrevistas para constatar lo relatado anteriormente y se confirma que el colaborador se dedica a otras actividades mientras el jefe inmediato no lo está observando o no está prestando la atención primordial al problema.

Buscando llegar a la interacción correcta entre jefes, colaboradores y usuarios favoreciendo al colaborador y aprovechando la habilidad que tienen de hacer varias cosas simultáneamente en beneficio propio y de la atención a la población guatemalteca variables conceptuales.

La motivación laboral influye en la efectividad de las tareas cotidianas de los colaboradores. Para encontrar respuesta al problema utilizaremos las siguientes interrogantes: ¿Qué efectos tiene la motivación laboral en los colaboradores? ¿De qué manera actúan los colaboradores al no recibir motivación en su trabajo? ¿Cómo afecta el ambiente físico de la institución al colaborador? ¿Qué tipos de incentivos se pueden utilizar para la motivación laboral? ¿Cómo ayudan las teorías motivacionales a conocer los efectos de la motivación laboral en el colaborador?

1.1.2. MARCO TEÓRICO

1.1.2.1. Antecedentes

A continuación se mencionan investigaciones de contenidos similares sobre la tesis expuesta.

Autora Martínez Molina, Julissa Marinela *“La motivación del personal como factor esencial en la producción de una empresa”* realizada en Octubre 1995, su objeto de estudio es hacer énfasis en la importancia de la motivación personal en el desarrollo de la producción de una empresa..

Autora Guzmán Almengor Virginia del Rosario *“La motivación y su importancia en el cambio de actitudes positivas de los colaboradores en su desempeño laboral”* realizada en Julio 1999, su objeto de estudio es probar que la motivación es importante para el cambio de actitudes positivas del empleado en su desempeño laboral.

Autores Paredes Andrino, Marvin Yovani, Salguero Morales, Melissa María *“La motivación y su relación en el fortalecimiento del clima organizacional”* realizada en Agosto 2009, su objeto de estudio es conocer las percepciones en cuanto a la motivación y clima laboral afirmando que la motivación es parte del clima, basándonos en la Teoría Motivación del Logro para realizar la investigación.

Los aportes de las diversas investigaciones de motivación son un factor esencial para los colaboradores de las empresas basados en distintos enfoques, motivación persona, cambio de actitudes y la relación en el fortalecimiento del clima organizacional.

1.1.2.2. HISTORIA HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS

En 1630, procedentes de México arribaron a la muy noble y muy leal ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala, hermanos hospitalarios de la Orden San Juan de Dios, bajo la dirección del Padre Fray Carlos Cívico de la Cerda, así como otros religiosos, su objetivo fue el de presentar la solicitud de administrar el hospital de la ciudad.

A la solicitud se acompañó no sólo la promesa de asistir a enfermos y la atención del hospital, sino la de cumplir con lo dispuesto por el Rey de España en 1632, de tratar con servicios médicos a los habitantes de América, como a españoles.

La devastación causada por los terremotos de Santa Marta en los años 1773 y 1774 en Santiago de los Caballeros, en el Valle de Panchoy la destruyó de su sitio como Capital, y su lugar fue cedido a la Nueva Guatemala de la Asunción, en el Valle de la Ermita.

El “Hospital General San Juan de Dios” fue puesto al servicio público en octubre de 1778, no se sabe con certeza el día que esto ocurrió, pero a través de su vida se ha celebrado el 24 de octubre, día de San Rafael Arcángel, patrono desde entonces, como fecha de aniversario.

Los primeros profesionales de la medicina en atender en la nueva Capital fueron, Don Toribio Carvajal, cirujano y Don Mariano Rodríguez del Valle, este último llegó a ser sustituido por el doctor José Felipe Flores. También se puede mencionar a los doctores Manuel Vásquez de Molina, Joseph Antonio de Córdova, Juan Antonio Ruiz de Bustamante, Manuel de Merlo, Alonzo de Carriola y Francisco Deplanquez.

Ya en el siglo XX y debido al terremoto del 4 de febrero de 1976, el Hospital se vio en la necesidad de trasladar algunas de las áreas de atención médica al Parque de la Industria, en la zona 9 capitalina.

Las atenciones trasladadas fueron: Emergencia, Ginecología y Obstetricia, Medicina, Pediatría y Traumatología, entre otras. Fue en el año 1981 que se trasladó el Hospital a las actuales instalaciones, en la zona 1. Con el paso de los años se ha ido mejorando las diferentes áreas, como la estructura física, que permite a los usuarios una mejor estadía. Ampliaciones y remozamientos incluyen: maternidad, consulta externa de la pediatría, trasplantes, traumatología pediátrica, cuidados intensivos y clínica del adolescente.

Se han implementado además nuevas unidades en las especialidades de, cardiología, quemados infantiles, trasplantes, hematología de adultos, etc. Estos son algunos de los logros y avances que se han tenido el Hospital General San Juan de Dios.

En el afán de optimizar la gestión administrativa y médica, se ha mejorado el nivel tecnológico en compra de equipo de cómputo y médico, que permite brindar atención con calidad y calidez a la población, pero también permite eficiencia en la gestión administrativa, control de la producción, planificación y presupuestaria, así como control en el ingreso y egreso de pacientes en admisiones de consultas externas y emergencias de las áreas de adultos, maternidad y pediatría.

El Hospital General San Juan de Dios, cuenta con el apoyo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para dar cumplimiento a la misión de brindar atención médica integral de tercer nivel a la población guatemalteca, con personal técnico y profesional especializados, utilizando la mejor tecnología.

Los médicos que laboran en este centro asistencial son catalogados como los mejores de Guatemala. Existe un departamento de Pediatría donde se le brinda al niño y niña atención en las mismas especialidades, y además cuenta con varios programas: espina bífida, clínica del adolescente, control de vacunas, entre otros. También se cuenta con el departamento de Ginecoobstetricia, donde se atienden mujeres embarazadas o derivados de problemas ginecológicos.

Ante la necesidad del pueblo de Guatemala, el Hospital General San Juan de Dios, cuenta con los servicios de apoyo más completos a nivel nacional: Banco de Sangre, Laboratorio Clínico, Radiología, Fisioterapia y Rehabilitación, Clínica del Cesado de Fumado, Epidemiología, Comité de Fármaco vigilancia y Trabajo Social.

El Hospital General San Juan de Dios cuenta con aproximadamente 3 mil empleados, distribuidos de la siguientes forma mil 300 personal de auxiliares de enfermería y enfermeras graduadas, 500 médicos y mil 200 trabajadores administrativos y de apoyo.

El Hospital es dirigido por la Dirección Ejecutiva, que cuenta con el apoyo de la Subdirección Médica, Subdirección Técnica, Asesoría Jurídica, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Mantenimiento y Comunicación Social y Relaciones Públicas.

El horario del personal que laboran en los distintos departamentos varía entre las 7.00 a 15.30 y de 8.00 a 16.30 horas, y turnos rotativos.

Para pertenecer al equipo sanjuanero es necesario que las personas cuenten con vocación de servicio y las siguientes cualidades:

- “Consistencia laboral, que permite ofrecer el mismo servicio, hoy, mañana y siempre.
- Cortesía, trato respetuoso y cordial al usuario y al compañero de trabajo.
- Honestidad, el usuario confía en la institución porque necesita que se le brinde atención de calidad y calidez.”¹

¹Historia Hospital General San Juan de Dios Fecha de consulta: 1/3/2014 Disponible en: <http://www.hospitalsanjuandediosguatemala.com/infogeneral.shtm#:~:U2fv5oF5P4M/>

1.1.2.3. PERSPECTIVAS HISTÓRICAS Y CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

El estructuralismo, la nueva psicología fundada por Wundt en 1879, centrada en analizar la estructura de la mente, no encontró acomodo al estudio de la motivación. En cambio, el laboratorio de Leipzig sí se interesó por las emociones y tuvo el mérito de hacer las primeras contribuciones al análisis de los sentimientos, al tratar de estudiar experimentalmente las vivencias subjetivas en la emoción.

En momentos posteriores, la atención dedicada a su estudio ha sido muy desigual en las distintas escuelas. Si para el estructuralismo los conceptos dinámicos orientados a la acción no tenían virtualidad alguna, para el funcionalismo de W. James, profundamente influido por el evolucionismo y la idea de la adaptación humana, los procesos motivacionales desempeñaban un papel fundamental. La razón de ello estribaba en que para James toda conciencia era motora y toda sensación producía un movimiento, si bien en diferentes niveles de complejidad. La sensación podía desencadenar una conducta de naturaleza instintiva y sobre el instinto se montaba la volición. Ahora bien, como hace observar Carpintero (1996), la concepción jamesiana del instinto constituye una teoría integrada y compleja, que supone la interacción de sus mecanismos propios con los de la experiencia y el aprendizaje. El resultado de dicha interacción es la gran plasticidad del ser humano. Aunque por distintas razones, los temas motivacionales fueron marginados tanto por el conductismo radical, que los excluyó por mentalistas, como por los enfoques cognitivos que se desarrollan frente al conductismo a finales de la década de 1960 y principios de los 70, cuyo principal interés fue el análisis de la inteligencia artificial sin atender a las interacciones con los procesos afectivo-motivacionales.²

² GROSS, Manuel, Año 2010, Breve Historia de la Psicología industrial, Fecha de consulta: 1-3-2014, Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/936706/Breve-Historia-de-la-Psicologia-Organizacional.html>

En la simplicidad elementalista del conductismo de Watson, cuyo principio básico es que todo comportamiento complejo es un crecimiento o desarrollo de respuestas simples, no cabe propiamente un proceso como la motivación humana. Con las distintas versiones neoconductistas y sus renovadas herramientas conceptuales, como el concepto de impulso introducido por Woodworth (1918) y de incentivo (Hull, 1952), la explicación motivacional ganó en amplitud y versatilidad, pero se reveló a la postre insatisfactoria.

En cuanto al cognitivismo, como hace observar las afirmaciones al uso sobre su rechazo de los conceptos motivacionales deben matizarse, pues en la postura de la psicología cognitiva hacia la motivación hay que distinguir dos momentos diferentes. En su etapa de gestación, no puede hablarse de una posición negativa del cognitivismo hacia la motivación, más bien al contrario: hay un reconocimiento del papel de los factores motivacionales en la explicación de los procesos psicológicos de orden superior. La orientación del *New Look* en el campo de la percepción ponía sobre el tapete el papel de la motivación no consciente sobre los umbrales perceptivos conscientes y el libro pionero de Miller, los modelos de retroalimentación negativa. Sin embargo, en un segundo período, que cursa a finales de los años 70, sí se produjo una desafección real, interesada, de la psicología cognitiva hacia la motivación.

Hechas estas precisiones cabe hablar, ciertamente, de cambios cruciales en la trayectoria histórica de la psicología de la motivación que es posible identificar con cierto detalle.

Al igual que sucedió con las emociones, la andadura de la psicología motivacional aparece ligada de forma directa, en lo fundamental, a las propias vicisitudes históricas de la psicología y, en particular, al relevo hegemónico de los diferentes paradigmas.

1.1.2.3.1. La motivación instintiva

La consideración de los instintos como una fuerza motivacional cuyas consecuencias escapan al control del sujeto, contrapuesta por tanto a la razón y la inteligencia y reservada para explicar la conducta casi exclusivamente de los animales, llegó con no demasiadas variaciones hasta el siglo XVIII. El cambio esencial se operó en la centuria siguiente cuando el impacto de la obra de Lamarck (1744-1829) y Darwin (1809-1882) vino a desdibujar la pretendida nitidez de fronteras entre la conducta humana y la del resto de los animales.

La idea de que algunas conductas humanas tenían una base instintiva fue adoptada por muchos de los primeros psicólogos, como Herbert Spencer y William James, quien había llegado a popularizar en 1890 una teoría instintiva de la motivación humana, pero la formulación más conocida y de inevitable referencia es la de William McDougall, ya en los albores del siglo XX. McDougall pensaba que sin los instintos el organismo sería incapaz de realizar cualquier tipo de actividad. Los consideraba los motores únicos de la conducta, responsables tanto de su activación o alertamiento como de su direccionalidad hacia determinados objetos. Su concepción era, pues, vectorial y veía en la acción instintiva tres componentes principales: el cognitivo-perceptivo, el emocional y el estrictamente motor-conductual. Subrayaba también que la motivación se refería, sobre todo, a los factores internos desencadenantes de la conducta. La proliferación de los instintos y el exclusivismo y dogmatismo tan exacerbados de las formulaciones de la época provocaron numerosas y acerbas críticas y llevaron a la práctica desaparición del instinto en la literatura científica a partir de la década de los veinte. Esta doctrina fue criticada con particular dureza por Watson y los conductistas, aunque las ideas de Watson en este punto evolucionaron al compás de sus cambios de pensamiento respecto a la continuidad de las especies.³

³ BARGH, Ferguson, La motivación, México, Editorial Trillas, Año 200, Páginas 150.

Años después, el término instinto reaparecería en Europa de la mano de los etólogos en formulaciones sustancialmente distintas y con planteamientos más objetivos, entre los cuales destacan los de Niko Tinbergen, Konrad Lorenz e I. Eibl-Eibesfeldt. Pero la decadencia de las grandes teorías instintivas era ya irreversible. La propia obra psicológica darwiniana, que tuvo un gran impacto en el último cuarto del siglo XIX y principios del XX, conoce después un acusado declive a finales de los años veinte, precisamente como consecuencia de esta controversia sobre el instinto.

Las teorías que conceden a los instintos un considerable potencial para la acción, como de W. McDougall y el psicoanálisis de S. Freud, tienden a ser de naturaleza homeostática, esto es, consideran fundamental la tendencia al mantenimiento de unas condiciones óptimas de equilibrio en el organismo. En realidad, la idea de la homeostasis, concepto originario de la fisiología acuñado por Walter B. Cannon, ha dominado el campo de la motivación durante décadas y ha afectado a construcciones teóricas enraizadas en las más diversas tradiciones, ya sea de corte evolutivo, del campo de la personalidad y del aprendizaje e incluso cognitivas.

1.1.2.3.2. La motivación y la psicología del aprendizaje

La forzosa eliminación del instinto, al no encajar en los supuestos de un saber científico-natural, dejó un gran vacío teórico que pasaría a llenar el concepto de impulso o *drive* con apreciables ventajas, entre ellas su operatividad experimental. Es sabido que fue Woodworth (1918) quien propuso la distinción entre *drive* y *mechanism* para aludir con el primero de los términos a las funciones dinámicas y con el segundo a las disposiciones directivas.

No mucho después, hacia 1932, Tolman explicaba la conducta propositiva mediante las variables intervinientes *drive* y *cognition*. De nuevo, en esta teoría, el primero de los términos denotaba efectos principalmente dinámicos y el segundo efectos principalmente directivos. Su influencia sobre la orientación

motivacional del campo del aprendizaje operó, sobre todo, a través de C.L. Hull quien en sus dos importantes obras, de 1943 y 1952, presentó un sistema en el cual el impulso representaba un estado de activación general, una función, pues, dinámica, y el hábito una función directiva.

La teoría de Hull, que desarrolla en 1943 el concepto de *drive* rompiendo la tradición vectorialista, define toda una época de la historia de la psicología por lo que volveremos sobre ella, en el siguiente epígrafe, al abordar la motivación desde una perspectiva diacrónica.

Este desglose entre la activación de la conducta y su dirección flexibilizaba enormemente el proceso motivacional y abría la posibilidad de su regulación por el aprendizaje y los procesos cognitivos superiores. Ayudaba a configurar de este modo una visión más compleja e integrada de los procesos psíquicos que era, a la vez, más acorde con el funcionamiento real de los organismos.

La principal aportación de Hull en este contexto consistió en transformar la ley del efecto en un sistema teórico sistemático y brillante en el cual el refuerzo no era otra cosa que la reducción del impulso. El éxito de esta definición operativa del impulso tuvo como efecto que la motivación pasara a adquirir tanta relevancia en la explicación de la conducta como el aprendizaje, en otro tiempo su referente casi único. La sistemática hulliana sería ampliamente desarrollada, entre otros, por otros protagonistas de primera fila en nuestra historia como Spence, Miller, Mowrer y Brown. ⁴

Pronto un volumen creciente de investigaciones mostraron las limitaciones de la concepción hulliana y, más en general, del modelo de reducción de necesidades, y una serie de desarrollos teóricos trataron de explicar ventajosamente lo que antes explicaba la teoría del impulso general.

⁴ BARGH, Ferguson, La motivación, México, Editorial Trillas, Año 200, Páginas 150.

El propio Hull en una segunda obra fundamental, *A BehaviorSystem* (1952), admitiría además del factor impulsivo un factor incentivo en la motivación.

El concepto teórico de este modelo, el incentivo, es algo que *atrae* desde fuera, a diferencia del impulso, que *empuja* desde dentro (necesidades). El modelo de incentivo destaca la asociación de los estímulos con el placer o el dolor, así como los esfuerzos del organismo por alcanzar objetos-meta que atraen o repelen.

Entre las formulaciones de incentivo principales, en una referencia necesariamente incompleta, deben mencionarse también las teorías de P.T. Young y la de David McClelland desde la perspectiva de la personalidad. La de Young es una teoría hedónica según la cual los incentivos determinan la activación afectiva, un proceso que determina a su vez la conducta e influye en el aprendizaje. Haremos referencia de nuevo a ambas teorías en los epígrafes siguientes.

Paralelamente a esta línea de desarrollo que arranca de Thorndike, se despliega otra que parte de Pavlov. Desde principios de los años cincuenta otro concepto explicativo, el *arousal* iba a irrumpir con fuerza en la psicología, a partir de la interpretación neurofisiológica que Donald O. Hebb realiza de la conducta en sus influyentes trabajos.

1.1.2.3.3. La motivación y la psicología de la personalidad

Prácticamente al tiempo que Woodworth proponía el concepto de impulso en la psicología americana, Sigmund Freud lo había introducido, en alemán (*trieb*), en su artículo *Pulsiones y destinos de pulsión*, que presenta de una manera sistemática su teoría motivacional de ese momento. En él, describía las características de las pulsiones y distinguía dos tipos básicos: las pulsiones de auto conservación y las sexuales, una clasificación que cambiaría posteriormente.

La teoría psicoanalítica responde igualmente, como ya se ha dicho, a un modelo homeostático, centrado en la idea de la descarga energética y que se inserta en una línea histórica que relaciona los procesos de adaptación con la estructura de la personalidad, en la cual se hacen residir las diferencias individuales. Su originalidad deriva de poner en primer plano las motivaciones inconscientes en cuanto determinante psíquico fundamental. Recordando que la personalidad es el ente único e incambiable de cada ser humano.

En relación a las emociones, la obra de Freud abordaba una cuestión problemática que enfrentó a James y Cannon, la primacía del sentimiento o del cambio corporal, y la disolvía postulando que ambos proceden de una evaluación inconsciente. El legado psicodinámico más atractivo lo recogerían las teorías de Charles Brenner, que considera los afectos como una sensación hedónica, y John Bowlby, que integra junto a los conceptos psicoanalíticos otros etológicos, de la teoría del control y cognitivos.

En este mismo marco de la psicología de la personalidad, Kurt Lewin desarrolló en 1938 un sistema topológico conectado con la psicología experimental clásica en el cual la conducta se explica en función de la persona y del ambiente. Su teoría generó un gran volumen de trabajos experimentales e influyó ampliamente en el campo del aprendizaje, a través de Tolman, y en el de la personalidad, a través de H.A. Murray. La teoría de éste último, que trata de integrar métodos experimentales y clínicos, refiere la variable motivacional necesidad a un estado central, hipotético, con unos contornos muy diferentes a la variable necesidad del sistema de Hull y los teóricos del aprendizaje.

David McClelland continuó la investigación empírica con el TAT Test de Apercepción Temática iniciada por Murray y centró su trabajo en el estudio del logro. Su aportación más significativa para el desarrollo de los conceptos motivacionales, la perspectiva histórica que nos interesa, fue pasar de una concepción de la motivación determinada por la necesidad a una concepción

hedonista ligada a la expectativa. Esta tendencia hacia una teoría del valor de expectativa sería desarrollada por J.W. Atkinson y abriría una nueva y fructífera línea de investigación.

Hay que destacar también la teoría de la personalidad de R.B. Cattell, en la cual juegan un importante papel los rasgos dinámicos. Finalmente, la teoría de la personalidad de H.J. Eysenck, basada en el análisis factorial, es otra de las que han tenido una considerable influencia en la psicología motivacional. Presenta interés igualmente citar las teorías que responden al modelo humanista de la motivación plasmado en conceptos como la auto-actualización o el auto-desarrollo. Este modelo subraya la radical especificidad de los motivos humanos, frente a las investigaciones conductistas, basadas en la conducta animal, y a las teorías psicoanalíticas, preocupadas casi de modo exclusivo por la psicopatología.

Entre las formulaciones humanistas más importantes han de citarse la de G. W. Allport, centrada en la idea básica de la autonomía funcional de los motivos respecto a sus condiciones y factores antecedentes. Se trata de un sistema descriptivo de la personalidad sostenido por una filosofía cercana al existencialismo.

Coincide en este aspecto con A. H. Maslow que desarrolla una teoría en la cual las necesidades se organizan jerárquicamente. Sitúa en la base las de naturaleza fisiológica (hambre, sed, etc.) y a continuación, en distintos niveles, las restantes: seguridad, amor y pertenencia, estima, aprobación y reconocimiento, autorrealización, conocimiento y necesidades estéticas. Otra importante distinción es la que establece entre unas motivaciones de deficiencia y unas motivaciones de crecimiento, éstas últimas propias de la persona autor realizada.

Citemos finalmente el enfoque centrado en la persona, de Carl Rogers y la teoría de los constructos personales de G. A. Kelly. Esta segunda constituye una

importante referencia para la teoría atributiva de Weiner. Para Kelly, los individuos son activos de forma continua y los conocimientos son los determinantes de la conducta y la fuente de la que derivan sus actitudes y motivos concretos. De ahí que, con frecuencia su teoría se asocie más al modelo cognitivo que al humanista.

El problema de la orientación humanista, llamada en su momento “la tercera fuerza”, junto al conductismo y el psicoanálisis, es que se sitúa al margen de la corriente metodológica principal de la teoría psicológica, lo que acarrea importantes problemas en orden a la verificación empírica de sus hipótesis.

El estudio de las funciones cognoscitivas en relación con los procesos motivacionales se inicia propiamente con la Escuela de Wurzburg y aboca a los planteamientos actuales sobre los procesos volitivos. Éstos son un tipo particular de procesos cognitivos superiores distinguibles de la motivación, pero directamente emparentados con ella, los cuales estarían relacionados con la función de control o autorregulación de la conducta, es decir, el conjunto de mecanismos que mediatizan el mantenimiento de la intención.

A principios del siglo XX, el análisis de los procesos volitivos experimentó un gran auge en la psicología europea a raíz de los trabajos experimentales. Su estudio experimental pasó posteriormente a un segundo plano, cuando no al olvido, debido a la influencia del conductismo e indirectamente, a la interpretación de Lewin que recondujo la volición a la motivación.

Desde los años 1980 el estudio de los procesos volitivos se inserta en la teoría de la acción (o control de la acción), destacando de nuevo la vitalidad de la tradición alemana.

Si volvemos la vista atrás, desde los años 50, y a lo largo de las dos décadas siguientes, el análisis de una serie de trabajos inspirados en la línea hulliana

permitió concluir que las cogniciones concernientes a los estados de privación determinan sus efectos psicológicos.

Asimismo, quedaban de manifiesto a través de la investigación experimental de laboratorio una serie de ideas igualmente nuevas: las reacciones de ansiedad estaban influenciadas por la manera en que uno se enfrenta cognitivamente a la amenaza; la relación ansiedad-aprendizaje estaba mediada por las percepciones de éxito y fracaso; la respuesta agresiva era una función de las percepciones del frustrado y de las creencias acerca de la propia ira; y la resistencia a la extinción se veía afectada por las adscripciones causales al hecho de no alcanzar una meta.

Esta última variable dependiente, tradicional en la prueba de la teoría de Hull, fue examinada por tres concepciones cognitivas de la motivación: la teoría de la disonancia, la teoría del aprendizaje social y la teoría atributiva, coincidentes en su interpretación de que, incluso en este terreno, los enfoques mecanicistas no explican satisfactoriamente los hechos.

Edward C. Tolman y Kurt Lewin facilitaron el tránsito hacia los planteamientos cognitivos, al proponer posibles vinculaciones entre la cognición y la conducta, en el caso de Tolman a través de la representación estructurada de la realidad (Los mapas cognitivos) y en el de Lewin mediante la idea de espacio vital.

Tolman (1932) fue uno de los primeros en destacar la dirección y selectividad de la conducta la cual, decía, “aposta a intención”. Explicaba la conducta propositiva mediante las variables intervinientes *drive*, de efectos principalmente dinámicos, y *cognition*, de efectos principalmente directivos.

Para Lewin (1935), el individuo era un organismo en busca de metas. En su período norteamericano desarrolló un sistema *topológico* que completó algo más tarde, en 1938, para explicar la conducta en función de la persona y del ambiente: $Conducta = f(Persona, Ambiente)$. La teoría lewiniana, como dijimos,

ha influido a la vez en la teoría del aprendizaje, a través de Tolman, y en la teoría de la personalidad, a través de Murray, autor del famoso Test de Apercepción Temática (TAT). Aunque a veces su sistema se encuadra en el modelo homeostático, parece más correcto restringir éste a los planteamientos con una clara base biológica, como los de Hull, Freud o la etología.

La obra citada de Miller, Galanter y Pribram, que trata de explicar cómo los *planes* causan las conductas, y los trabajos de White, en el campo específico de la motivación, han jugado un importante papel de avanzada como precedentes más inmediatos.

En el campo de la psicología de la emoción, los antecedentes de la orientación cognitiva se retrotraen a William James y Walter B. Cannon. La posibilidad de que las emociones pudieran ejercer una influencia dinamo génica sobre la conducta motora manifiesta se apoyó en la delimitación que hiciera W.B. Cannon (1915) de los mecanismos fisiológicos a través de los cuales las emociones podían llevar a cabo funciones de emergencia.

“La tradición cognitiva de base fisiológica y neurobiológica, retomada en la década de los sesenta, recibió un fuerte impulso con las investigaciones de Stanley Schachter y Jerry Singer, que desarrollaban ideas avanzadas mucho antes por Marañón. Estos antecedentes conducirían a formulaciones posteriores tan sugerentes como las de Schachter (la emoción como etiqueta de la activación fisiológica), Arnold (la emoción como evaluación primaria), Lazarus (la emoción como evaluación específica y respuesta de afrontamiento) y Weiner (las emociones como resultado de la atribución).”⁵

⁵ BARGH, Ferguson, La motivación, México, Editorial Trillas, Año 200, Páginas 150.

1.1.2.4. MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral en la industria ha avanzado lentamente y con gran dificultad. Hasta muy recientemente, la mayoría de los psicólogos tendían a eludir el problema utilizando medidas crudas de la llamada satisfacción en el trabajo. La satisfacción en el trabajo se definió sencillamente como la expresión verbal de los sentimientos mantenidos por los empleados acerca de diferentes aspectos de trabajo. Por tanto, las medidas comunes o escalas de actitud de los empleados (como se les llamó) no fueron más que listas de marcar las condiciones de trabajo, acerca de las cuales se le pidió al empleado que expresara sentimientos de satisfacción o insatisfacción relativos a su situación particular de trabajo. Lo que ahora se realiza en algunas empresas que son las evaluaciones de desempeño laboral, clima laboral entre otras que revelan cómo se sienten los colaboradores y detectan las áreas débiles de las mismas.

Ya que nuestra discusión llegó a este punto, debe quedar claro que tales medidas fueron y son enteramente inadecuadas para proporcionar información acerca de la conducta motivada de los empleados. La principal dificultad es que diferentes empleados pueden obtener la misma puntuación en esas listas de marcar por muy distintas razones, pueda ser: porque no son sinceros con lo que siente y piensan de la empresa en la que laboran, porque responde al azar o copian de la persona que tienen al lado; lo que cual brinda un punteo distinto que no ayuda buscarle solución a la problemática. Por ejemplo el empleado A, con fuerte necesidad de un sentimiento de estimación personal puede expresar gran satisfacción en su trabajo cuando el supervisor y los compañeros de trabajo le dan el reconocimiento que busca. Por otra parte, un segundo empleado, con menor necesidad de estimación, puede expresar satisfacción igualmente alta en un trabajo en el que se le otorga poco reconocimiento;⁶

⁶ MATEOS, P.M. (2004) Procesamiento intencional: algunas pistas para el desarrollo de una psicología experimental de la motivación, Madrid España, Editorial Macmillan, Año 2004, Diez capítulos, Páginas 275.

Este mismo trabajo resultará excepcionalmente insatisfactorio para el empleado A. de esta manera, estas primeras medidas de satisfacción en el trabajo confundieron también la medición de la motivación del empleado con la estimación de las realidades objetivas del medio de trabajo de los empleados.

Es sorprendente que a través de los años las puntuaciones de los estudios diseñados para demostrar relación entre la ejecución del empleado como la productividad y satisfacción recientemente.

Se han modificado las medidas de satisfacción en el trabajo pidiendo a los empleados que indiquen importancia relativa que tienen para ellos varias circunstancias del trabajo por ejemplo, se le podía pedir a un empleado que contestara, muy importante, importante, o sin importancia a la afirmación: “que mi supervisor me diera palmaditas en la espalda por haber hecho un buen trabajo”. Conceptualmente esta modificación parece más próxima a lo que en realidad buscamos.

Está destinada a obtener estimaciones de los empleados de los factores de trabajo que considera los más importantes; de esta manera, los resultados pueden ser la base para clasificar las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores acerca de sus medios de trabajo. Sin embargo, al hacer tales preguntas directas a los empleados, se supone que pueden apartarse lo suficiente de sus situaciones presentes de trabajo para hacer apreciaciones exactas de sus propios motivos.

Esto es probablemente una suposición irreal. Por ejemplo, si el trabajo presente de un empleado le está proporcionando reconocimiento pleno, puede parecerle, por el momento, mucho menos importante que si estuviera en un trabajo que le proporcionara poco reconocimiento.

La comida parece menos importante casi después de comer que cuando se tiene hambre. Por consiguiente aunque las estimaciones de importancia son mejores que las medidas directas de satisfacción en el trabajo en particular cuando pueden obtenerse de las mismas personas repetidamente a través de varios años-, es difícil que den estimaciones exactas de las necesidades y expectativas de los empleados acerca de sus trabajos.

Al reconocer esta dificultad otros investigadores han pedido a empleados que den dos respuestas a cada ítem de una lista de marcar de situaciones de trabajo.

Como hemos visto, McClelland y sus colaboradores han usado la fantasía historias estimuladas por los cuadros TAT para medir varios motivos humanos. Su método, disfrazado como es. Probablemente supera los erros de la descripción de sí mismo que surgen la imperfecta percepción que la mayoría de la gente tiene de sus necesidades y motivos básicos. Por tanto sus métodos deberán utilizarse para medir la motivación humana en la industria. Infortunadamente, solo rara vez se han aplicado en las situaciones industriales. Además, la estabilidad de las medidas de fantasía a través del tiempo y en diferentes situaciones no se ha estudiado de modo adecuado.

Por ejemplo, tenemos poca o ninguna evidencia acerca de cómo pueden relacionarse las medidas del TAT con la conducta en el trabajo o como son afectadas por diferentes situaciones de trabajo y distintos grados de oportunidad para obtener satisfacciones motivacionales. Por consiguiente, aunque los métodos desarrollados por McClelland señalan la manera de hacerlo, no han sido suficientemente aprovechados o probados en la industria.⁷

⁷ MATEOS, P.M. (2004) Procesamiento intencional: algunas pistas para el desarrollo de una psicología experimental de la motivación, Madrid España, Editorial Macmillan, Año 2004, Diez capítulos, Páginas 275.

1.1.2.4.1. Requisitos para una medida adecuada de motivación en el trabajo

Se necesita una serie de medidas para reconocer con exactitud necesidades relacionadas con el trabajo, deseos y aspiraciones de la gente. Esencialmente, queremos describir los tipos de medios de trabajo- actividades, tipos de gente, modos de comportarse en el trabajo, etc. a los que un individuo se acerca o que más desea, y los tipos de medios de trabajo que trata de evitar, o que menos desea sin embargo, para hacer útiles las medidas que proporcionan tales descripciones, necesitan poseer ciertas propiedades.

Primero, deben agotar lo mejor posible el dominio de las posibles variaciones de los medios de trabajo. Además de las medidas relacionadas con las oportunidades de trabajo para satisfacer las necesidades de seguridad, afiliación, competencia y logro, serán necesarias muchas otras. Estas, a su vez, deben determinarse mediante un estudio más completo de amplitud de las posibles variaciones en los medios de trabajo que los que se han hecho. Herzberg y sus colaboradores (1959) han hecho un buen trabajo en esta dirección; su investigación se estudia en detalle en una sección posterior.

Segundo, las medidas deben estudiarse en un contexto de desarrollo. Las preferencias de las personas por distintos tipos de medios de trabajo deben investigarse durante el periodo en que se desarrollan. Por tanto, será necesario conocer su momento de aparición y, lo más importante, la intensidad y estabilidad relativa de tales preferencias cuando una persona tiene varias experiencias vocacionales a lo largo de su trabajo profesional.

En cierto sentido, los estudios en los que se ha pedido a trabajadores que estimen la importancia relativa de los diferentes aspectos de sus medios de trabajo son un primer paso; pero, como hemos visto, no se han usado para ⁸

⁸ DUNNETTE, Marvin, Psicología Industrial, México D.F., Editorial Trillas, Año1972, Nueve Capítulos, Páginas 279, ISBN 9682402093.

estudiar el desarrollo de las preferencias ambientales y no han tenido éxito para explorar las cualidades duraderas o estables de preferencias individuales por diferentes tipos de ambientes de trabajo.

Tercero, será necesario estudiar que tan susceptibles de cambios son estas preferencias. ¿Esas preferencias se vuelven fijas e incambiables a cierta edad o pueden desarrollarse a un después de muchos años en el trabajo profesional de una persona? Ya hemos sugerido que las situaciones de trabajo pueden diseñarse para enseñar a los empleados a valorar nuevas metas; en particular, parece que los motivos de competencia y de logro pueden desarrollarse o por lo menos emerger al estructurar adecuadamente los trabajos.

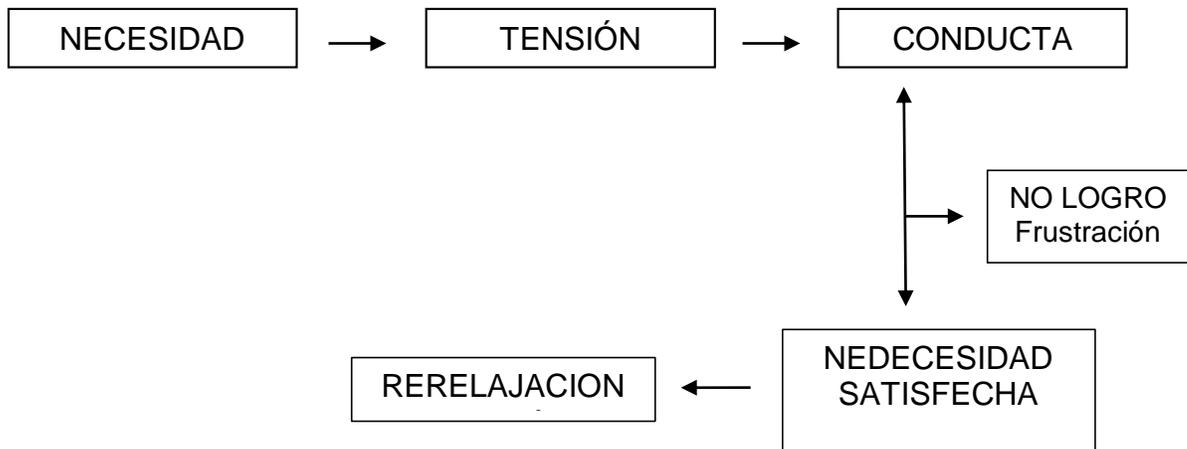
Sin embargo, al presente, estas inferencias son suposiciones que no han sido probadas, que deben someterse a investigación cuando tratemos de desarrollar las medidas que hemos venido estudiando. Finalmente, será necesario seleccionar las preferencias de los empleados por diferentes medios de trabajo con otras características personales y biográficas.

Solo entonces conoceremos los tipos de cosas que las distintas clases de personas- por ejemplo, hombres y mujeres viejas y jóvenes, doctores y bachilleres, etc.- buscan en sus trabajos, y podremos diseñar en consecuencia sus ambientes de trabajo. “En resumen, cualquier medida de las propiedades motivacionales o preferenciales de los distintos ambientes de trabajo debe proporcionar una muestra grande del dominio del ambiente de trabajo y debemos tener información acerca de las tendencias de desarrollo, estabilidad relativa y posibilidad de educar estas preferencias; finalmente, debemos estudiar los correlatos importantes, personales y biográficos de los diferentes tipos de preferencias.”⁹

⁹DUNNETTE, Marvin D. *Psicología Industrial, México D.F., Editorial Trillas, Año 1972 P. 279 ISBN 9682402093*

1.1.2.5. LA MOTIVACIÓN DOS PUNTOS DE VISTA

TRABAJADOR: Impulso que le lleva actuar para satisfacer unas necesidad y conseguir unos objetivos. El proceso motivacional es:



EMPRESA: Habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo y además bien.

“Técnicas de motivación

- Promoción en el trabajo.
- Política salarial.
- Ambiente de trabajo.
- Valoración hombre-puesto de trabajo.

Medios para evaluar la motivación

- La observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.
- Los cuestionarios o listas de preguntas.
- Las entrevistas
- Las encuestas
- Análisis de las condiciones de trabajo”¹⁰

¹⁰GÓMEZ, Armario, Año 2014, La motivación dos puntos de vista, Fecha de consulta: 15-01-2014, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/2222342/LA-MOTIVACION-LABORAL.PROFESORGOMEZARMARIO>

1.1.2.6. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es una filosofía particular sobre cómo estudiar a los seres humanos en el desempeño del trabajo, con objetivos bien definidos de mejoramiento de la eficiencia de trabajo, utilizando la metodología de tiempos y movimientos. Derivándose primordialmente de antecedentes de ingeniería industrial, que fueron de donde derivaron los conocimientos de la industria, los estudios de tiempos y movimientos se desarrollaron con el transcurso de los años como método particular, destinado a alcanzar básicamente el mismo conjunto de objetivos que la ingeniería humana (o la psicología de la ingeniería, que es un título que muchos prefieren). Por consiguiente, se decidió reunir los temas de los estudios de tiempos y movimientos, la psicología de la ingeniería y los principios de rendimiento o desempeño de los seres humanos, a fin de dar una visión más integrada de los diferentes métodos para estudiar los aspectos no motivadores de la interacción de los seres humanos con su trabajo cómo ha ido progresando este campo constantemente en lo que se refiere a la evolución de sus métodos con el transcurso de los años.

Los estudios de tiempos y movimientos tienen como objetivo la eliminación de los desperdicios y de la ineficiencia. Esto se logra mediante la reducción de los costos, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la disminución al mínimo de la fatiga en el trabajo. El establecimiento de una base para el entrenamiento eficiente y la determinación de los índices de salarios a destajo son también resultados de estos estudios. En los estudios de tiempos, se hace hincapié, en la determinación del tiempo estándar que se requiere para completar una tarea. En los estudios de movimientos, se analizan métodos, las acciones y los movimientos de los trabajadores. Aunque esos dos estudios se examinaban antiguamente por separado, en la actualidad se combinan con frecuencia, porque están íntimamente relacionados; rara vez hay justificación para realizar uno de esos estudios sin el otro.

Los “caballitos de batalla” de los “gerentes científicos” o de los “expertos ineficiencia” suelen ser una variación sobre el tema de los estudios de tiempos y movimientos. Este tema fue controversial durante varios años, de tal modo que la gerencia cantaba sus loas, mientras los trabajadores lo condenaban. Ambas partes tuvieron razón y, al mismo tiempo se equivocación.

La principal dificultad fue el resultado de la mala aplicación de los estudios de tiempos y movimientos. No habrían objeciones validas si, como resultado de esos estudios, se lograra una mayor eficiencia de producción mediante la reorganización del trabajo, si disminuyera la fatiga y si se redujeran los costos, permitiendo un incremento de las ganancias de los empleados. Presentar objeciones a los estudios de tiempos y movimientos sobre la base que da como resultado un trabajo más eficiente, no sólo es ilógico, sino a veces puramente emocional. De todos modos, se han formulado la objeción de que, muy a menudo, dichos estudios no se ocupan del incremento general dela eficiencia, sino que se utilizan como excusa para acelerar el trabajo de los empleados o para despedirlos.

“Esta objeción es válida, pero no constituye tanto una crítica de los estudios como de su mala aplicación. Es importante hacer hincapié en que los estudios de tiempos y movimientos no tienen que ser necesariamente injustos. Pueden ser útiles para fomentar las metas tanto de la gerencia como de los trabajadores, a condición de que lleven a cabo correctamente y no se apliquen de manera inadecuada. Además, cuando conducen a un aumento de la eficiencia, el resultado debe traer ganancias para los trabajadores y no solo para la gerencia.”¹¹

¹¹BLUM L. Milson, *Psicología Industrial, Río Churubusco, Editorial Trillas, Año 1987, P.880*

1.1.2.7. TEORÍAS MOTIVACIONALES

1.1.2.7.1. Teoría de la Motivación de Maslow

Uno de los caminos para explicar la motivación es hablar en términos de un estado particular del individuo, el estado de desequilibrio o falta de balanceo, según un modo de definir a una persona motivada. La persona se ve motivada para corregir un desequilibrio de esa índole, es decir, busca la forma de satisfacerla. Así pues, se puede hablar de un ciclo de motivación como un proceso que se comprende de tres partes distintas:

1. Necesidad de motivo: un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.
2. Respuesta de conducta motivada: una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.
3. Meta: lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio, el objeto de la conducta motivada.

Los psicólogos interesados en la satisfacción han invertido gran cantidad de tiempo en el análisis de diferentes clases de necesidades, Maslow (1943) propuso una teoría interesante relacionada con las necesidades humanas y sus efectos en la conducta humana. Sugirió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

1. Necesidades fisiológicas: éstas son las necesidades básicas del organismo, tales como alimento, agua, oxígeno y sueño.
2. Necesidades de seguridad: necesidades de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable que está relativamente libre de amenazas.

3. Necesidades de amor: son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos y la necesidad de contar con un lugar reconocido como miembro de grupo.¹²
4. Necesidades de estimación: necesidad de una autoevaluación estable y bien basada.
5. Necesidad de autorrealización: necesidad de lograr plenamente la capacidad personal para actuar.

Para Maslow el concepto jerárquico es crítico, ya que sus premisas fundamentales son que:

1. El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas.
2. El individuo satisfará sistemáticamente sus necesidades, 'pricipiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía.
3. Se dice que los grupos de necesidades de niveles uno y dos son prepotentes, en el sentido de que prevalecerán sobre las que tienen una posición más alta de jerarquía.

No se puede subrayar en exceso la importancia del trabajo de Porter ala aplicar la estructura de las necesidades de Maslow como un cuadro de referencia para aumentar nuestra comprensión respecto a administración industrial. Determina uno de los desarrollos más significativos logrados en muchos años. Cabe esperar que Porter u otros ampliaran la investigación a tipos de organizaciones diferentes, además de las empresas de negocios; por ejemplo, se puede formular la hipótesis de que distintos tipos de organizaciones, ya sean militares, educativas, religiosas, etc. Pueden producir resultados muy diversos que los que se obtuvieron con las personas dedicadas a las empresas de negocios. Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente.

¹² BLUM L. Milson, *Psicología Industrial, Río Churubusco, Editorial Trillas, Año 1987, P.880*

1.1.2.7.2. Teoría de la Motivación Humana de Vroom

Recientemente, Vroom (1964) propuso una teoría de la motivación humana que, aunque tiene una forma muy general, considera como contexto al individuo en su mundo de trabajo. Es probablemente el primer intento de la psicología industrial para desarrollar un modelo formal de motivación. Vroom fundo gran parte de su trabajo en el gran psicólogo social Kurt Lewin. Al igual que Lewin, Vroom utiliza el concepto básico de la valencia como concepto clave. Define la valencia como la atracción de una meta o un suceso.

Vroom da a reconocer las dos proposiciones:

- Primera proposición: para una persona la valencia de un suceso es una función mono tónicamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias para todos los otros sucesos y sus conceptos de instrumentalidad para la obtención de esos otros resultados.
- Segunda preposición: la fuerza que ejerce sobre una persona para realizar un acto, es una función mono tónicamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los sucesos y la fuerza de sus experiencias de que el acto ira seguido del logro de tales resultados.
- Motivación y frustración: En tiempos pasados el ciclo de la motivación se definió como un proceso que se inicia con una necesidad que va seguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objeto o meta. Con mucha frecuencia vemos situaciones en la vida en las que por alguna razón, la meta que normalmente satisfaría un necesidad queda bloqueada; por ejemplo sea una persona que siente gran necesidad de prestigio y que desea convertirse en cirujano (la meta) como medio para satisfacer esta necesidad, sin embargo supóngase también que sus calificaciones no son lo suficientemente buenas para ser aceptado en la

escuela de medicina. Estas calificaciones constituyen una barrera que impide lograr la meta.

Cuando a una persona se bloquea en esta forma una meta deseada decimos que ha quedado frustrada. La frustración es un evento muy común en nuestra vida cotidiana y constituye un concepto importante al tratar de entender las conductas de los trabajadores. La fuerza de la frustración en una situación está relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada.

Cuando una persona esta frustrada puede responder de dos maneras:

1. Respuestas de ajuste: la persona puede encontrar una forma nueva y aceptable de reducir la necesidad, es decir, una meta sustituta aceptable que pueda tener.
2. Respuestas de desajuste: la persona puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible o puede darse por vencido en cualquier intento en relación con cualquier otra meta. Una de las respuestas normales del desajuste a la frustración es la agresión.

La frustración-agresión: Está hipótesis propuesta primeramente por Dollard y otros colaboradores, establece que la agresión es siempre una consecuencia de la frustración; más específicamente la proposición indica que la ocurrencia de la conducta agresiva presupone siempre la existencia de la frustración, y a la inversa, que la existencia de la frustración conduce siempre a una forma de agresión. Las respuestas a la frustración se consideran ahora en cuatro tipos básicos: “Respuestas de evitación, respuestas de limitación, respuestas de ataque y respuestas de sustitución” ¹³

¹³Blum L. Milson, *Op. cit.*, *Psicología Industrial*, Río Churubusco, Editorial Trillas, 1987, P.880

1.1.2.7.3. Teoría de las Expectativas

El autor más destacado de esta teoría es Vroom, pero ha sido completada por Porter-Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.

- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguere si rindo? ¿Merece la pena?

- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.¹⁴

¹⁴ BLUM L. Milson, *Psicología Industrial, Río Churubusco, Editorial Trillas, Año 1987, P.880*

Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

1.1.2.8. HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

Higiene Laboral: Condiciones de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

- El sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación equipos de trabajo
- Un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos (vista, oído, olfato, tacto y gusto)
- Desde el punto de vista de salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúan de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés.

Ambiente físico implica:

- Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos

Ambiente psicológico implica:

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa
- Eliminación de posibles fuentes de estrés

Aplicación de principios de ergonomía

- Maquinaria y equipos adecuados
- Mesas e instalaciones ajustadas
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico

Higiene de Trabajo: Conjunto de normas y procedimientos que busca protegerla integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que se ejecuta las labores.

Diagnostico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, estudio y control el hombre y su ambiente de trabajo un ambiente agradable puede mejorar la relación interpersonal y la productividad así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de personal. Las empresas exitosas se obsesionan con esto.

Salud Ocupacional: ausencia de enfermedades. Riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

- “Estado físico, mental y social de bienestar
- Se relaciona con la asistencia médica preventiva
- El programa de medicina ocupacional incluye exámenes médicos exigidos por ley, además de programas de protección de salud de los empleados”¹⁵

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, 3ra. Edición, México, Editorial McGraw Hill, Año 2009, P.586, Cap. XV

1.1.2.9. TIPOS DE INCENTIVOS

Los incentivos pueden clasificarse como “financieros” y “no financieros”; no obstante. Sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos“. Tanto en la educación como en la industria, se está empezando a entender el valor de los incentivos basados en la cooperación. Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel industrial, estos son los que se están desarrollando más en la actualidad como un medio de reconocer el trabajo que realiza el colaborar y compensar a tal esfuerzo.

El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de un dicho fin. Un individuo puede emplear sus propios incentivos, en cuyo caso tienen un significado extremo. Sin embargo, en la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona.

Es posible que no se sienta interesado en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo. Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta constituye a su vez una satisfacción igual para el patrón, puede decirse que la planta opera con todo éxito. La principal dificultad con los incentivos financieros ha sido el hecho de que el dinero adicional no ha significado tanto para el trabajador como el patrón supuso en un principio. La razón primordial que presenta el empleado para objetar estos planes ha sido su temor de una reducción en las tasas de incentivos este temor existe, ya sea que esté justificado o no. También la magia de un incentivo financiero en el grado en que nos hacen creer defensores. La competencia y la cooperación se pueden considerar como incentivos.

La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado, todos en el ámbito personal y laboral buscamos ser mejor que los demás por satisfacción personal y vocación hacia lo que estoy realizando. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común; y aquí es donde hablamos del trabajo en equipo lo cual en ocasiones es el más difícil de desarrollar en las empresas, ya que; todos no somos iguales y deseamos realizar lo que queremos y no lo que otros piensan, este es el desafío más fuerte de las instituciones el lograr cambiar de pensamientos a las personas dando a conocer que más personas piensan y hacen las cosas mejores que una sola.

La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos. En el pasado, la industria ha dado demasiada importancia a la competencia y sólo hasta hace poco se han comenzado a reconocer las ventajas de la conducta cooperativa como incentivo. El uso de la cooperación como incentivo abriga considerables promesas de éxito.

Blum y Russ se considera que en la mente del empleado existe un mínimo de cinco impulsos que influyen en el trabajo. Estos son, en orden alfabético los asensos, las horas de trabajo, el salario, la seguridad y las relaciones con el supervisor.

En vista de la complejidad de la motivación del hombre, se puede afirmar definitivamente que la industria ha exagerado la importancia de los incentivos financieros. Algunas personas creen que el dinero es el único incentivo de la industria y muchos opinan que es el más importante. Esta premisa falsa u simplificada en exceso es la causa por la cual han fallado los mejores planes de incentivos que se han propuesto.

Desde Taylor. Los “expertos” en tiempos y movimientos han diseñado un sistema de incentivo de salario tras otro, hasta acumular literalmente cientos de esos sistemas. Una de las revisiones más extensas de los planes de incentivos de salarios es la que presentó Lytle (1938), quien creía que este tipo de planes eran importantes en cualquier problema de costos de producción. De acuerdo con él, los pagos de incentivos tienen dos ventajas: a) un incremento en la producción por unidad, b) un aumento en las ganancias del empleado. Lytle también afirmaba que las ventajas de un plan de incentivos debidamente seleccionado, bien aplicado y administrado de un modo capaz, beneficiaban anualmente tanto a patrones como a empleados. Por su puesto, Lytle no declaró que estas ventajas “los beneficiaran mutua y justamente”, porque no es así.

Como lo indica Mark Spade en su excelente libro, *HowtoRun a Bassoon Factory*, los sistemas de incentivos en salarios constituyen un “medio pagar un poco más a los empleados, pero no demasiado”.

Desde el punto de vista del psicólogo industrial es extremadamente difícil diferenciar los distintos sistemas de incentivos financieros. En algunos aspectos aspectos, la única diferencia esencial radica en quién es el que obtiene honorarios como consultor.

Lytle intentó clasificar todos los planes de incentivos financieros basándose en las características de la producción de ganancias. Nealey (1964) examinó las preferencias del trabajador en relación a diferentes programas de prestaciones para empleados.

“Dudycha-Naylor en un estudio diseñado para examinar qué características del trabajo tenían la importancia más elevada para los estudiantes universitarios de hoy día”.¹⁶

¹⁶BLUM L. Milton, *Ibíd.*, *Psicología Industrial*, P.488

1.1.2.10. AMBIENTE FÍSICO LABORAL

La estructura física del lugar de trabajo es fundamental, se podría decir que es el primero en el que el colaborador presta atención, para lograr saber si es un espacio donde puede desarrollarse profesionalmente. Muchos aspectos del ambiente físico del trabajo influyen en la satisfacción del empleado y en su productividad. Conoceremos 3 aspectos fundamentales: las condiciones físicas, temporales y psicología del trabajo. Entre las condiciones físicas se encuentra una amplia gama de factores. La ubicación de empleo influye en el personal por medio de la proximidad de tiendas, restaurantes, banco y otros servicios. Si la calefacción, los sistemas de aires acondicionados, las cafeterías de la empresa y los sanitarios no son adecuados, afecta negativamente al rendimiento.

A menudo el diseño de edificios que no cuenta con un acceso fácil impide contratar a inválidos en determinado puesto. En Estados Unidos las leyes federales establecen que se supriman los obstáculos arquitectónicos de esa índole. Psicología ambiental es una disciplina que versa el influjo que el medio ejerce sobre la conducta humana. Se han realizado investigaciones respecto al diseño de oficinas, entre ellas las oficinas panorámicas; en estos el personal está dividido en unidades funcionales sin que haya divisiones entre ellas. A parte de los problemas de diseño a gran escala, los psicólogos estudian factores específicos del ambiente laboral, a saber: iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

Respecto a la iluminación, existen criterios para calcular la intensidad adecuada en diferentes tipos de trabajo, la distribución de la luz y el resplandor representan también un problema que debe tenerse presente al momento de diseñar la iluminación.

El ruido es otro problema común con las áreas de trabajo y pueden ocasionar sordera temporal o permanente, con objeto de remediarlo las leyes federales establecen el nivel máximo de ruido a que pueden estar sometidos los empleados. El ruido origina otros efectos fisiológicos; por ejemplo, aumento de la tensión muscular, de la presión arterial y estrechamiento de los vasos sanguíneos. A pesar de ser un peligro para la salud física y mental, todavía no se conoce bien sus consecuencias en la productividad.

El color es útil medios de codificación: impide la fatiga visual, crea ilusiones de tamaño y temperatura, mejora la calidad estética del lugar de trabajo. Sin embargo, al parecer no afecta en nada la producción. El uso de música en el trabajo tampoco parece afectar a la eficiencia, si bien algunos empleados les gustan, gracias a ella algunos ambientes laborales son más agradables.

Se han establecido la temperatura y la humedad óptimas en el trabajo, la comunidad que se siente a ciertas temperaturas depende siempre de la humedad y de la cantidad de movimiento de aire. Si las condiciones climatológicas no son gratas, disminuyen de inmediato la productividad, especialmente en trabajos que requieren actividad física. La contaminación interna debido a fuentes químicas o de radiación representa una grave amenaza para la salud en los edificios modernos, de cierre hermético. Las sustancias nocivas también se encuentran en alfombras, mobiliario, pintura, copadoras y equipo eléctrico. Entre las condiciones temporales del trabajo figura el número de horas laborales y la manera de distribuirlas. Gran parte de ese tiempo se pierde en pausas no autorizadas. En general, cuando se acorta el horario laboral se pierde menos tiempo y la producción tiende a incrementarse. Entre los tipos de horario laboral se encuentra lo siguiente: trabajo de medio tiempo, semana de cuatro días, horario flexible. El primero ofrece ventajas a los que desean combinar el ejercicio de su profesión con la vida familiar, con su educación, tiempo libre y otros intereses; a veces se logra una mayor productividad con el empleo por horas.

El horario flexible, que permite a los empleados iniciar y terminar su jornada laboral cuando lo decidan (dentro de un lapso bien establecido) también eleva la producción y satisfacción disminuyendo al mismo tiempo el ausentismo. Mejora el sentido de responsabilidad del personal y ayuda a resolver el problema de congestión de tráfico durante las horas críticas. Los descansos los toman los empleados aunque carezcan de aprobación oficial. Son indispensables en el caso de trabajos manuales (a fin de que descansen los músculos) y e laborales más sedentarias (para cambiar el ritmo e impedir el aburrimiento).

El trabajo por turnos puede alterar el ritmo diurno y provocar problemas de tipos de psicosocial, especialmente porque el empleado debe dormir mientras la familia prosigue su vida normal. La producción merma en el turno nocturno; los errores y accidentes menudean. La alteración del ritmo diurno constituye un problema muy serio en el caso de pilotos de líneas aéreas.

Las condiciones psicológicas del trabajo se refieren al diseño del puesto y a los efectos que ejerce sobre los empleados. Al raíz de la administración científica y estudios de tiempos en movimientos de la línea de montaje casi todos los trabajos han sido simplificados o fragmentados al grado ocasional tedio y fátiga. El aburrimiento deriva de trabajos monótonos y repetitivos pudiendo original inquietud cansancio y disminución de la eficiencia. Disminuye con el enriquecimiento del trabajo, la rotación de personal, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la introducción de descansos. También disminuye enseñar al personal la importancia y valor de lo que hace. La fátiga puede ser fisiológica y psicológica y haces merma la productividad.

“Se alivia con una buena selección de los candidatos y se presta atención a la alimentación, periodo de descanso y un ritmo adecuado de trabajo”.¹⁷

¹⁷IBID. P.335

CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Técnicas

Censo

Para dicha investigación se realizó un censo con la población completa de treinta (30) colaboradores del área de Ginec Obstetricia del Hospital General San Juan de Dios de la jornada matutina.

Técnica de Recolección de datos

- ✓ Observación: Se realizó la observación directa a todo el personal que labora en el área de Ginec Obstetricia durante quince días del 1 al 12 de junio de 2015, esta observación se fundamenta en el tema de Motivación laboral. Durante este tiempo se observó a los colaboradores para identificar actitudes y emociones que expresan con su grupo de trabajo. Respondiendo al objetivo específico el cual indica que se debe Identificar las actitudes y emociones de los colaboradores al no recibir motivación laboral.
- ✓ Encuesta: Se realizó un cuestionario el lunes 15 de junio de 9:00 am a 12:00 pm a las personas que laboran directamente en el área, sobre temas diversos de Motivación Laboral, Comunicación y Relaciones laborales. Esto con el fin de conocer sus puntos de vista sobre la situación que viven actualmente. Respondiendo al objetivo específico el cual indica que se debe determinar los efectos de la motivación laboral y la importancia que esta tiene en los colaboradores.
- ✓ Entrevista: Se realizó una entrevista dirigida con la población completa de 30 colaboradores (una conversación donde se tomaba nota de la misma), se llevó a cabo los días lunes 17 y miércoles 22 junio de 2015 en un horario de 8:00 a 12:00 pm, cada entrevistado debía laborar en el área, ser jefes y subalternos, los temas a tratar eran enfocados en la Motivación

Laboral, en esta se evidenció los puntos de vista, pensamientos, acciones, conclusiones, recomendaciones y opiniones de cada colaborador.

- ✓ Talleres: Se realizó dos charlas tipo taller el día lunes 22 de junio de 10:00 a 12:00 pm y viernes 26 de junio de 2015 de 13:00 a 15:00 pm, con una duración de dos horas por taller, estas eran impartidas a todos los colaboradores del área divididos en grupos, los temas abordados fueron “Motivación Laboral” y “Trabajo en Equipo” con participación activa de los asistentes, el fin de los mismos era dejar estrategias para incentivar a los colaboradores las cuales serán de ayuda en el área. Respondiendo al objetivo específico el cual indica que se debe investigar las teorías motivacionales más importantes que expliquen la motivación de un colaborador en su empresa o lugar de trabajo.

Técnica de análisis de resultados

Descripción, identificación y catalogación de la información, visión general de lo realizado durante la investigación detallada en forma gráfica y con porcentajes de los instrumentos utilizados en cada técnica.

2.2. Instrumentos

- ✓ Lista de cotejo la cual contaba con diez ítems donde se evaluó cada ítem en forma grupal, esta se realizó al concluir la observación de los 15 días con el fin de poder evaluar según lo observado al grupo en conjunto.
- ✓ Cuestionario escrito el cual constaba de doce preguntas las cuales fueron contestadas por los 30 colaboradores del área enfermera Profesional, Auxiliares de enfermería, Jefe de área, Doctores y personal administrativo.

- ✓ Guía de entrevista dirigida constaba de trece preguntas las cuales fueron contestadas por jefes y colaboradores que laboran en el área, fue realizada con la población completa, por medio de una conversación con cada colaborador durante 2 días por 4 horas, tomando nota de las respuestas que cada entrevistado brindó.

- ✓ Evaluación escrita para talleres, realización de una evaluación general para ambos talleres, la cual constaba de diez preguntas donde debían dar un valor de 1 a 5, donde 5=Excelente, 4=Muy bueno, 3=Bueno, 2=Regular y 1=Malo, estas fueron calificadas por los 30 colaboradores del área que asistieron a los mismos sobre los temas impartidos.

CAPÍTULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Características del lugar y población

3.1.1. Características del lugar

La presente investigación se llevó a cabo en el “Hospital General San Juan de Dios” el cual inicia en el año 1630, donde procedentes de México arribaron a la ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala, hermanos hospitalarios de la Orden San Juan de Dios, bajo la dirección del Padre Fray Carlos Cívico de la Cerda, así como otros religiosos, donde su objetivo fue el de presentar la solicitud de administrar el hospital de la ciudad, y fue puesto ya al servicio del público en octubre de 1778, su ubicación física es la 1ª. Avenida 10-50, zona 1 de la capital de Guatemala, en dicho hospital se realiza la investigación en el área de la consulta externa de Ginecobstetricia jornada matutina, el cual cuenta con distintos servicios, consultas y especialidades.

El propósito de la misma fue abordar el tema de la motivación laboral y sus efectos en los colaboradores, dejando ideas y soluciones ante el área afectada.

El Hospital está dividido por diversas áreas ya que es uno de nuestros Hospitales Nacionales, ubicándonos en el área donde se llevó a cabo la investigación, la misma se divide de la siguiente manera: 2 salas de espera, 3 sanitarios para pacientes, 2 sanitarios para colaboradores, cuenta con 13 clínicas de atención al paciente con 13 doctores especializados en las siguientes áreas: Clasificación de Ginecología, Hemorragias o masas, Pre y post, Control prenatal, Aro de control prenatal de alto riesgo, Ginecología, Clasificación prenatal, Ginecología para adolescentes, Uro ginecología, Infertilidad, Planificación familiar, Oncología y Nutrición, las cuales atienden en sus horarios y días establecidos.

3.1.2. Características de la población

Para efecto del análisis de características poblacionales en la presente investigación se trabajó con un censo de 30 colaboradores del área de Ginecobstetricia de la Jornada matutina del Hospital General San Juan de Dios.

Este grupo se dividía de la siguiente manera: 1 Jefe de Consulta Externa, 1 Jefe de Enfermería, 10 Auxiliares de enfermería, 13 Doctores Residentes, 1 colaborador de atención al usuario, 1 colaborador que brinda las citas, 2 colaboradores de admisión y 1 colaborador de mantenimiento dándonos la población total con la que se realizó la misma.

Cabe agregar que siempre acompañaban a los doctores residentes dos estudiantes de medicina por clínica, teniendo un aproximado de 26 practicantes en el área de Ginecobstetricia.

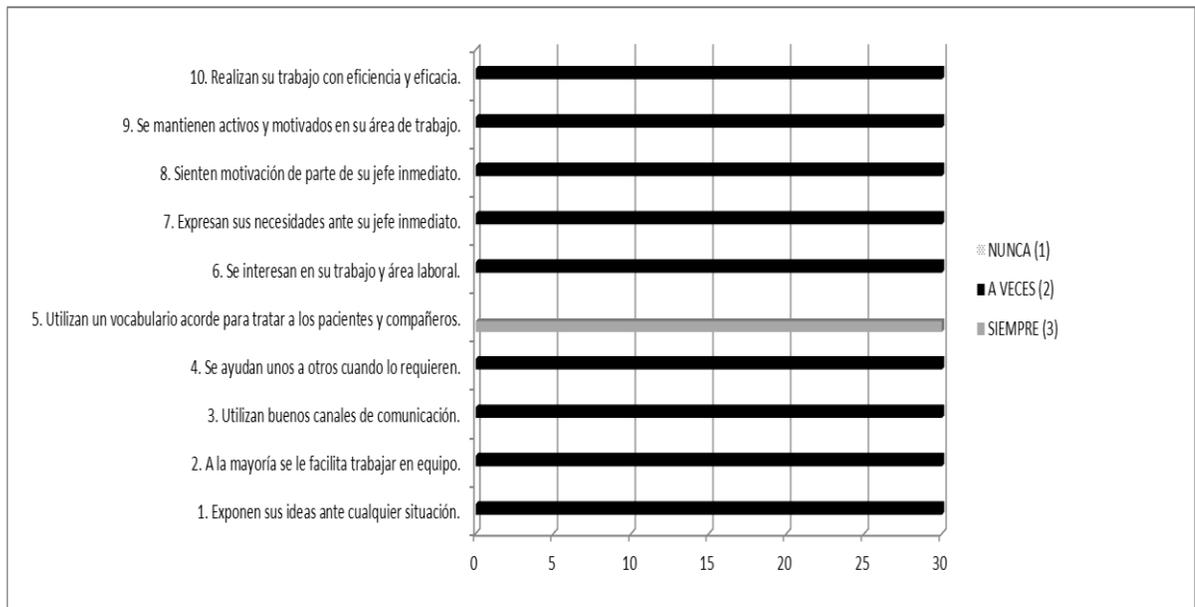
Dicha área contaba con un total aproximado de 56 colaboradores tomando en cuenta a los estudiantes de medicina que realizan su práctica en la misma, 35 personas pertenecían al sexo femenino y 21 personas al sexo masculino.

Para llevar a cabo dicha investigación y cumplir con los objetivos se realizaron técnicas de recolección de datos aproximadamente en un mes tales como la observación, encuesta, entrevista y talleres donde se detallan los porcentajes de los instrumentos utilizados en cada técnica.

3.2. Análisis e interpretación

Lista de Cotejo

Gráfica 1. Observación grupal



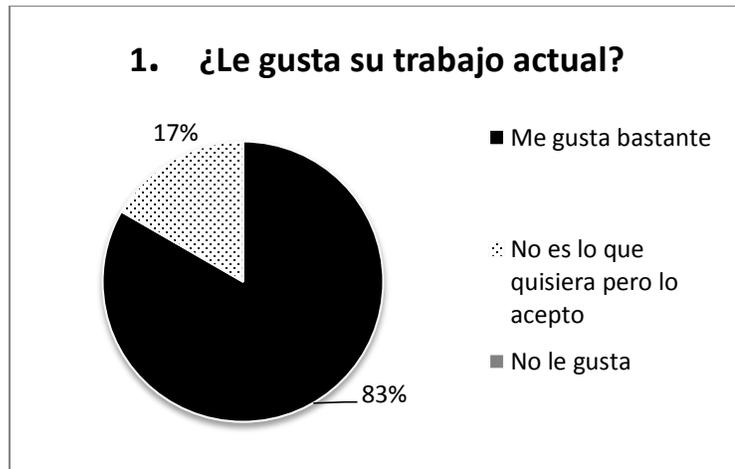
Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: Se calificó a los 30 colaboradores en su mayoría con la opción a veces según la lista de cotejo de las 10 interrogantes expuestas en la misma, dando un porcentaje del 90% en dicha lista, donde se pudo observar las actividades que desempeñan diariamente, tales como eficiencia, eficacia, motivación, interés, trato a pacientes, trabajo en equipo, ayuda, colaboración, vocabulario correcto, exposición de ideas entre otros.

Para obtener dicha calificación se realizó una etapa de observación por dos semanas, obteniendo los resultados expuestos en la tabla.

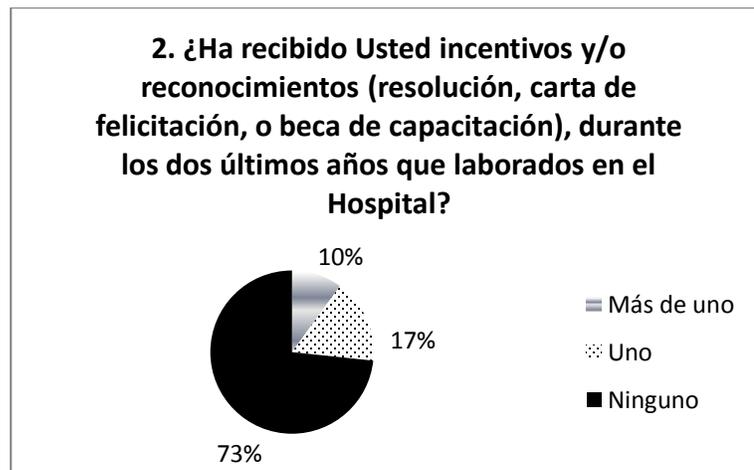
Encuesta de Motivación Laboral para Colaboradores.

Gráfica 2. ¿Le gusta su trabajo actual?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

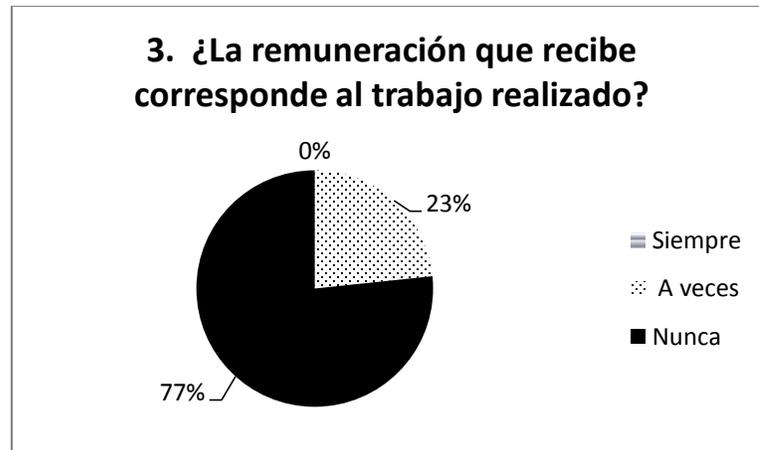
Gráfica 3. ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que laborados en el Hospital?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

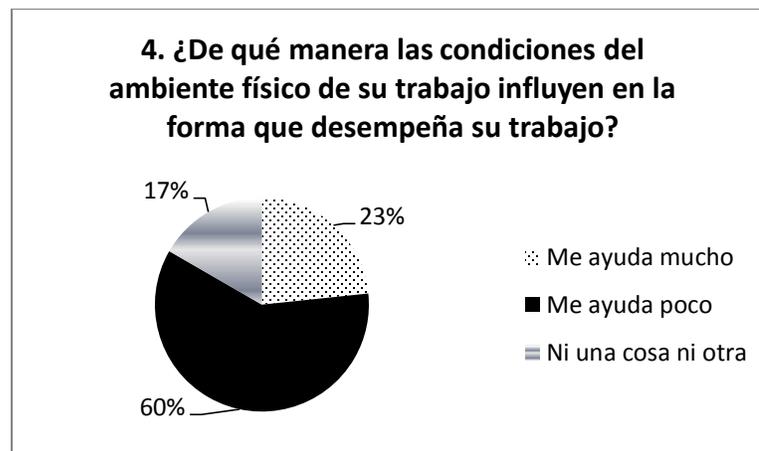
Interpretación: Llama la atención que el 83% de los colaboradores indica que le gusta bastante su trabajo actual, a pesar que el 73% de los mismos indica que no han recibido ningún tipo de incentivo o reconocimiento.

Gráfica 4. ¿La remuneración que recibe corresponde al trabajo realizado?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

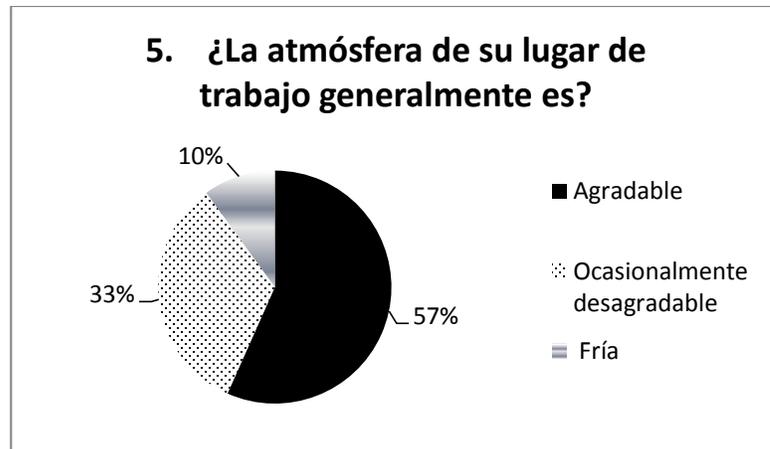
Gráfica 5. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: El 77% de los colaboradores indicó que la remuneración que recibe nunca corresponde al trabajo que realizan diariamente, y un 60% concluye que el ambiente físico ayuda poco en la forma en como desempeñan su trabajo.

Gráfica 6. ¿La atmósfera de su lugar de trabajo generalmente es?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

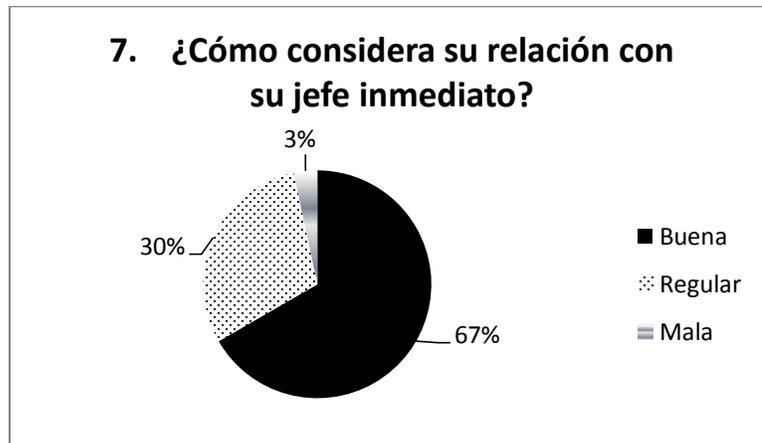
Gráfica 7. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

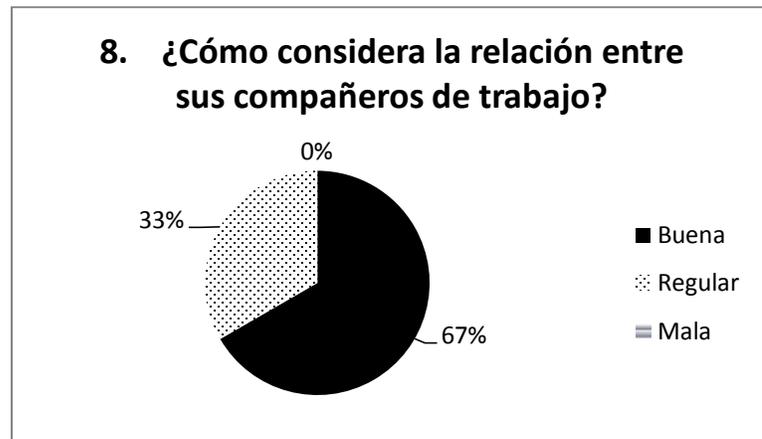
Interpretación: A pesar que hay muchos factores que influyen en la poca motivación de los colaboradores al 57% le agrada la atmósfera de su lugar de trabajo y el 50% considera que a veces el equipo y recursos que tienen es apropiado para brindar atención a los usuarios.

Gráfica 8. ¿Cómo considera su relación con su jefe inmediato?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

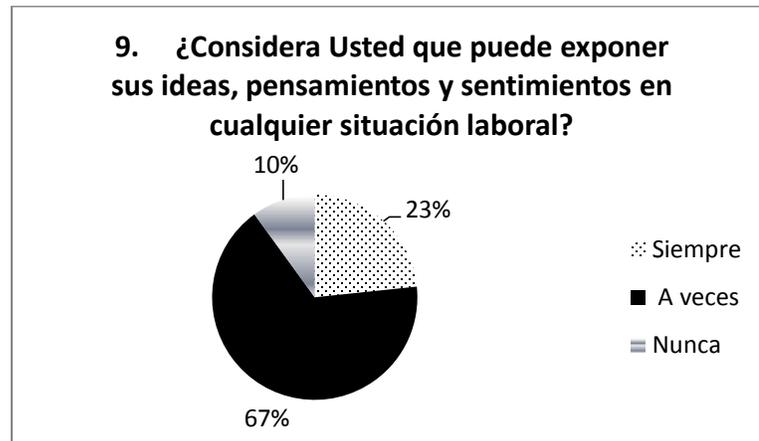
Gráfica 9. ¿Cómo considera la relación entre sus compañeros de trabajo?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

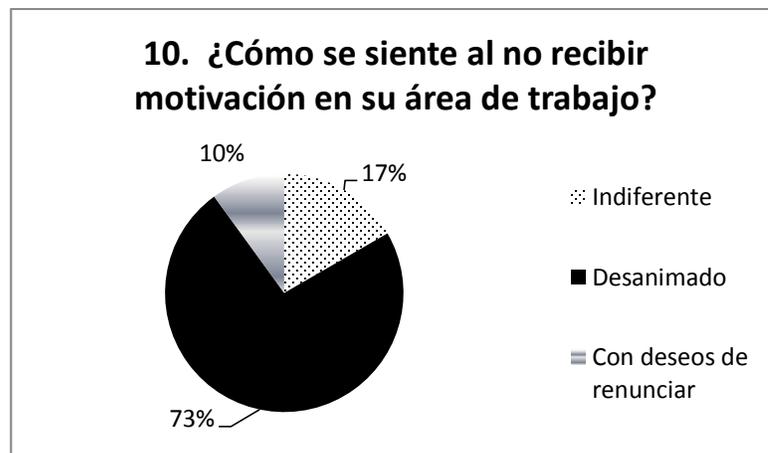
Interpretación: En ambas gráficas se concluye que el 67% de los colaboradores tienen una buena relación tanto con su jefe inmediato como con sus compañeros de trabajo.

Gráfica 10. ¿Considera Usted que puede exponer sus ideas, pensamientos y sentimientos en cualquier situación laboral?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

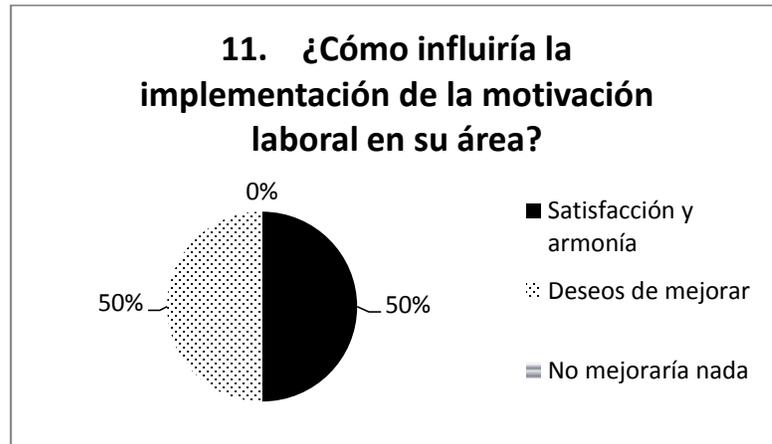
Gráfica 11. ¿Cómo se siente al no recibir motivación en su área de trabajo?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

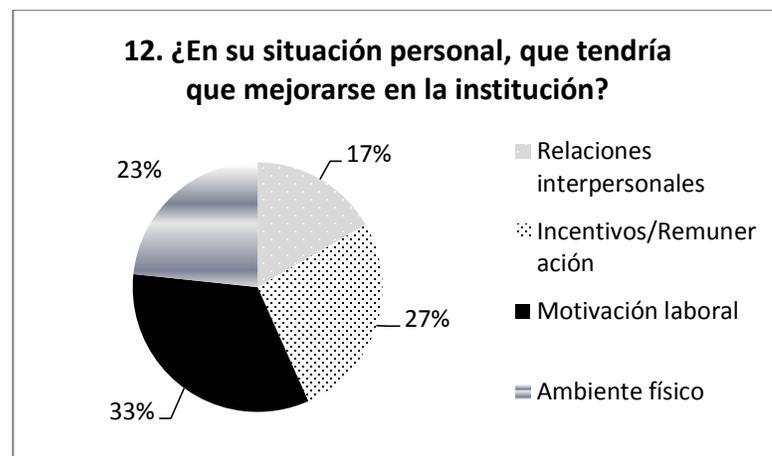
Interpretación: Un 67% indicó que a veces pueden exponer sus ideas y pensamientos y un 73% se siente desanimado al no recibir motivación en su área de trabajo.

Gráfica 12. ¿Cómo influiría la implementación de la motivación laboral en su área?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Gráfica 13. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la institución?

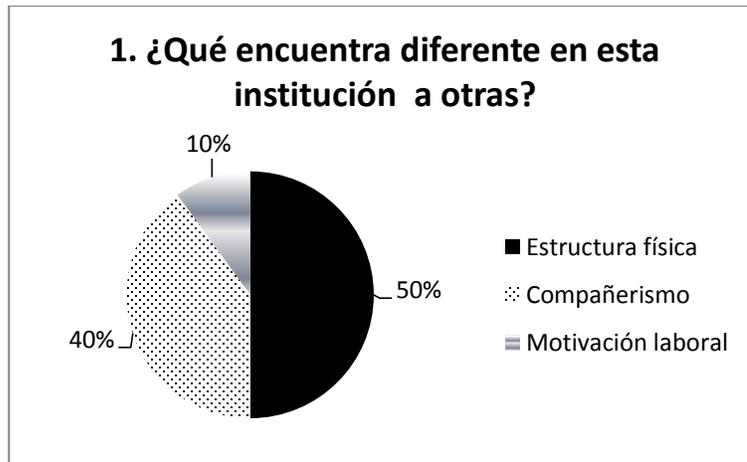


Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: El 50% de los colaboradores indicó que la implementación de motivación en su área ocasionaría satisfacción, armonía y deseos de mejorar y el 33% concluye que lo que debe mejorarse en la institución es la motivación laboral.

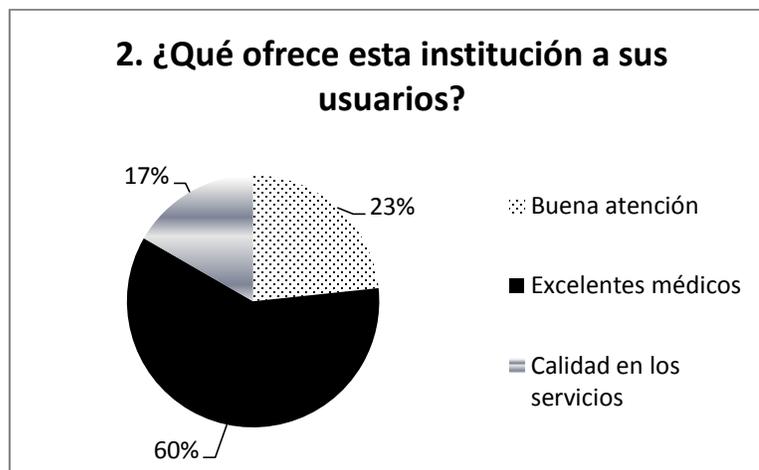
Entrevista Dirigida

Gráfica 14. ¿Qué encuentra diferente en esta institución a otras?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

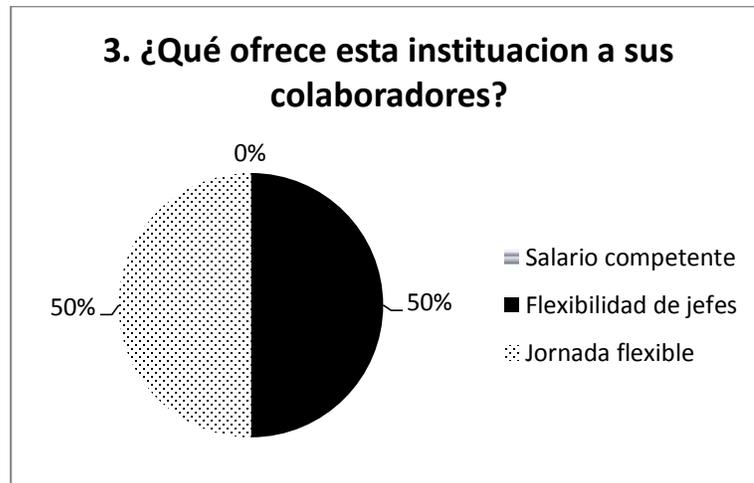
Gráfica 15. ¿Qué ofrece esta institución a sus usuarios?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

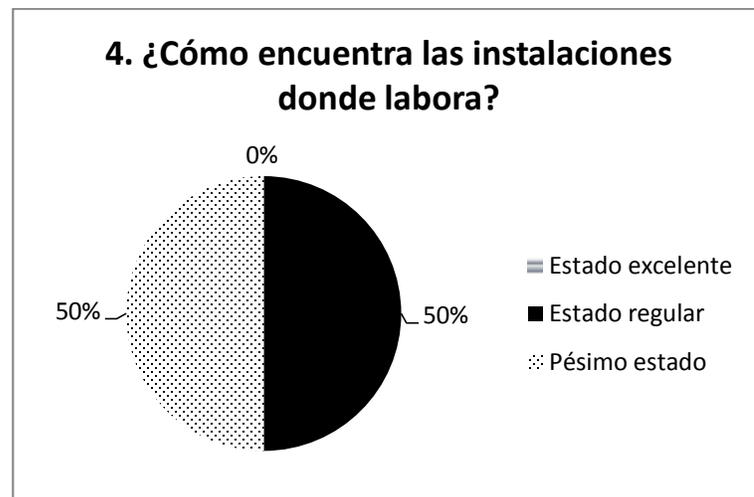
Interpretación: El 50% de los colaboradores indicó que la diferencia de su institución con otras es su estructura física y en un 60% que ofrece excelentes médicos a los usuarios.

Gráfica 16. ¿Qué ofrece esta institución a sus colaboradores?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Gráfica 17. ¿Cómo encuentra las instalaciones donde labora?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: Los colaboradores concluyen en un 50% en ambas gráficas que la institución les ofrece flexibilidad de jefes, jornada, aunque sus instalaciones se encuentren de un estado pésimo a regular.

Hable de sus trabajos anteriores y la diferencia con el actual.

Opinión general: En conclusión la mayoría comenta que la diferencia en su trabajo actual a los anteriores es la siguiente:

- La atención a los pacientes.
- La motivación laboral.
- Salarios, incentivos y responsabilidad.
- Flexibilidad de horario.
- Falta de materiales, mobiliario e insumos.

Hable de su equipo de trabajo, su rol como compañero y jefe.

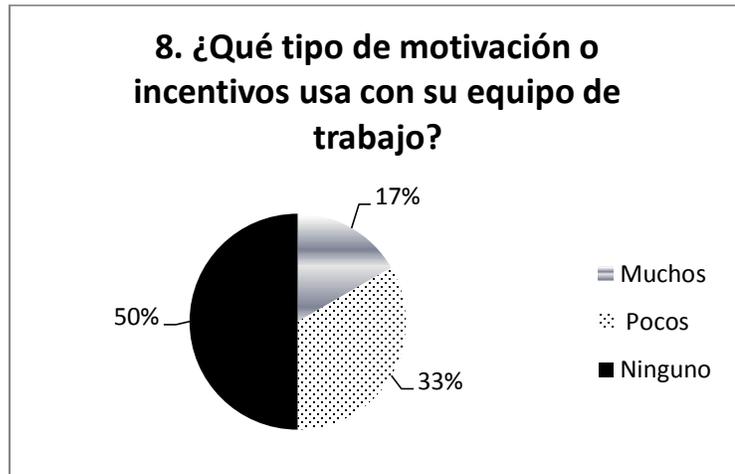
Opinión general: Los colaboradores llegan a la conclusión que en los roles que realizan diariamente se da:

- La falta de motivación.
- Compañerismo difícil en el quipo.
- En ocasiones el ambiente es estresante.
- Es difícil la comunicación y el trabajo en equipo.
- Algunos líderes deben mejorar para guiar correctamente al equipo.

Exponga lo que siente y piensa de la situación que vive en su área de trabajo.

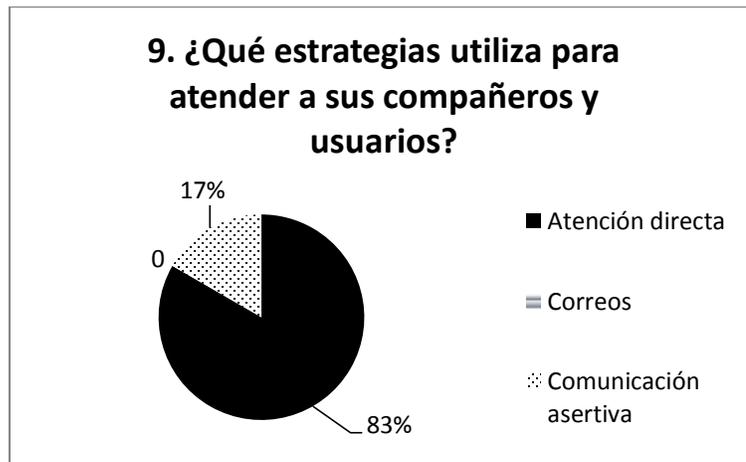
Opinión general: En su mayoría los colaboradores concluyen de su situación actual es difícil, ya que no cuentan con insumos, mobiliario y mantenimiento adecuado. Las instalaciones no son adecuadas para ser uno de los hospitales nacionales, no se cuenta con sanitarios limpios, instalaciones y camillas en buen estado, equipo necesario entre otros, ya que no se cuenta con el recurso suficiente. Aunque los colaboradores desean ayudar y atender de la mejor manera a todas las pacientes no lo pueden realizar por lo mencionado anteriormente, por lo que a su punto de vista el área de salud se encuentra en una situación precaria a nivel general.

Gráfica 18. ¿Qué tipo de motivación o incentivos usa con su equipo de trabajo?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Gráfica 19. ¿Qué estrategias utiliza para atender a sus compañeros y usuarios?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

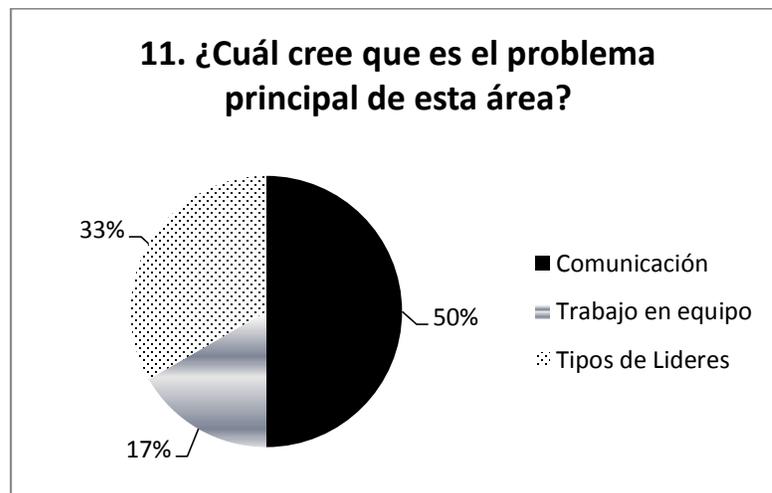
Interpretación: El 50% de los colaboradores no recibe ninguna motivación o incentivo y 83% utiliza la atención directa con sus compañeros y usuarios.

Gráfica 20. ¿Cree usted que en las empresas es necesaria la motivación laboral?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

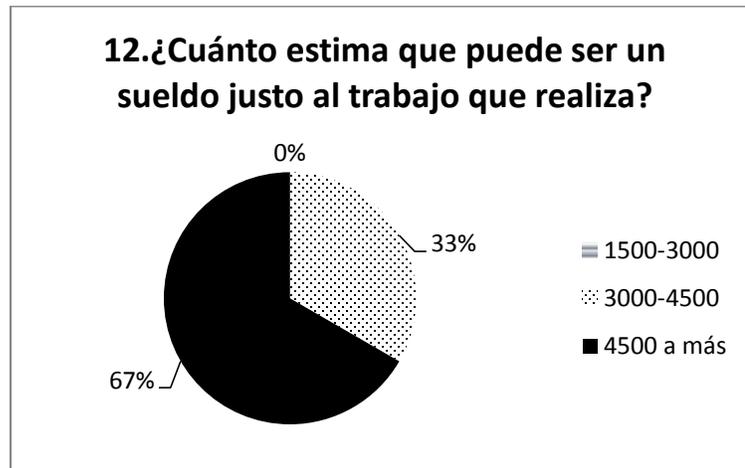
Gráfica 21. ¿Cuál cree que es el problema principal de esta área



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: Un 83% de colaboradores cree que siempre se necesita de motivación laboral en las empresas y el 50% de ellos indicó que el problema principal del área es la comunicación.

Gráfica 22. ¿Cuánto estima que puede ser un sueldo justo al trabajo que realiza?



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: El 67% de los colaboradores concluye que un salario justo al trabajo que realizan diariamente sería de Q 4,500 en adelante.

Qué opciones daría para resolver el problema del área.

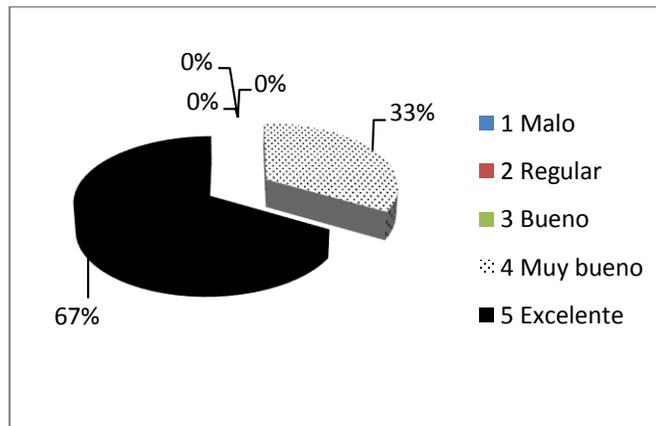
Opinión general:

Los colaboradores llegan a la conclusión que podría ayudar a mejorar el área la motivación laboral, aunque se enfocan que para mejorar todo el sistema salud, otras área y su área específica, el cambio debe empezar de lo más alto, el interés del Gobierno para la salud de la población, reestructurar el sistema de salud, dar insumos y dinero para los hospitales, salarios competentes y contratación de más personal capacitado para brindar una mejor atención a los usuarios.

Evaluación de Taller “Motivación Laboral y Trabajo en equipo”

Gráfica 23

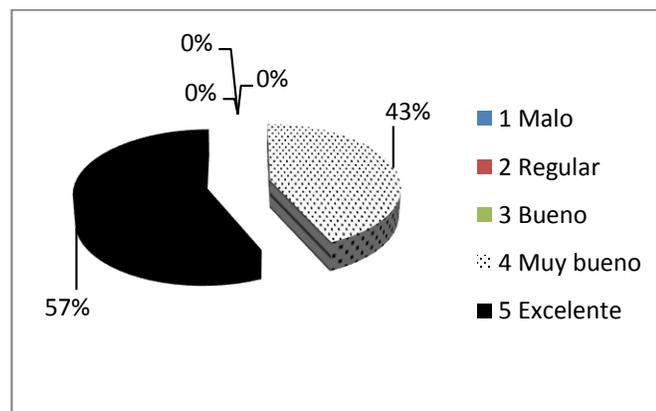
1. Utilidad de los contenidos abordados en el curso



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Gráfica 24

2. Metodología usada en el curso

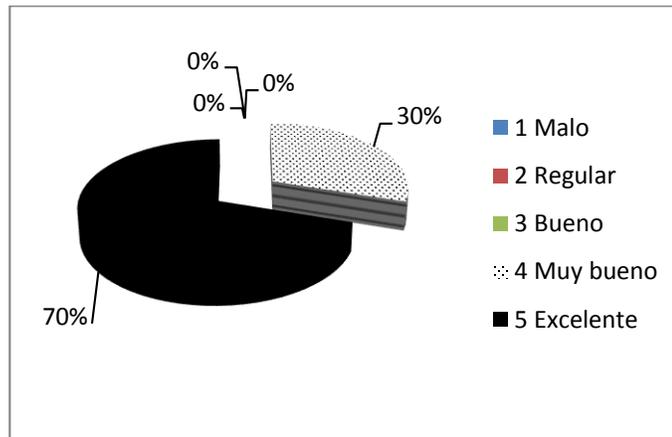


Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: Los colaboradores calificaron arriba del 50% con la mejor calificación la utilidad de los contenidos abordados en el curso y metodología del mismo.

Gráfica 25

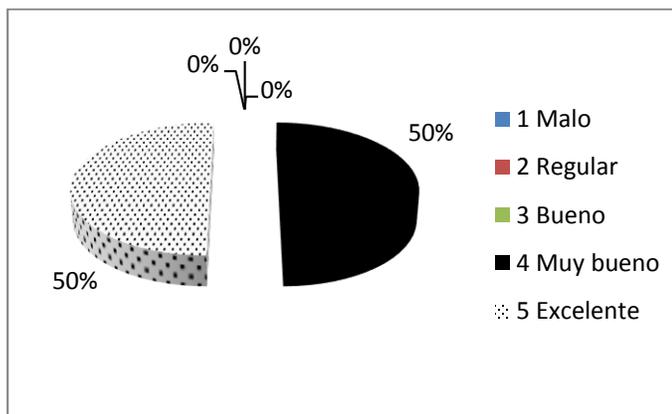
3. Grado de motivación del capacitador



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Gráfica 26

4. Claridad de la exposición

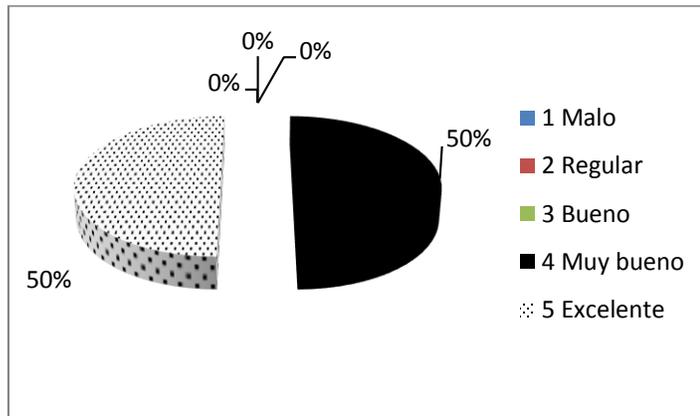


Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: Los colaboradores calificaron excelente con un 70% el grado de motivación del capacitador y con un 50% la claridad de la exposición obteniendo muy buena calificación en ambos.

Gráfica 27

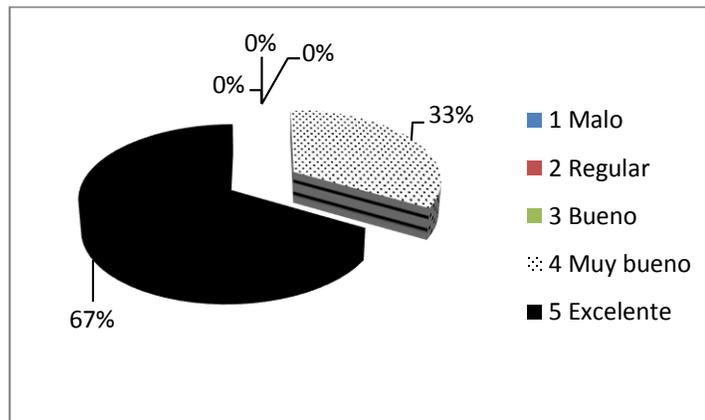
5. Nivel de asimilación y compromiso personal con los temas abordados.



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Gráfica 28

6. Calidad del material

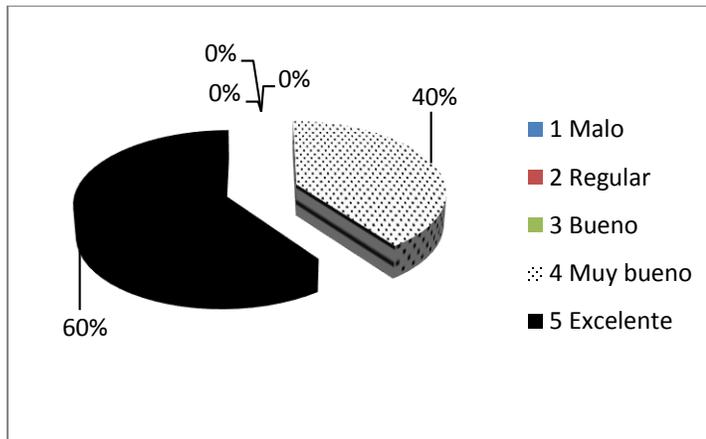


Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: Los colaboradores calificaron con buen puntaje un 50% el compromiso personal con los temas abordados y 67% en calidad del material siendo la mejor puntuación.

Gráfica 29

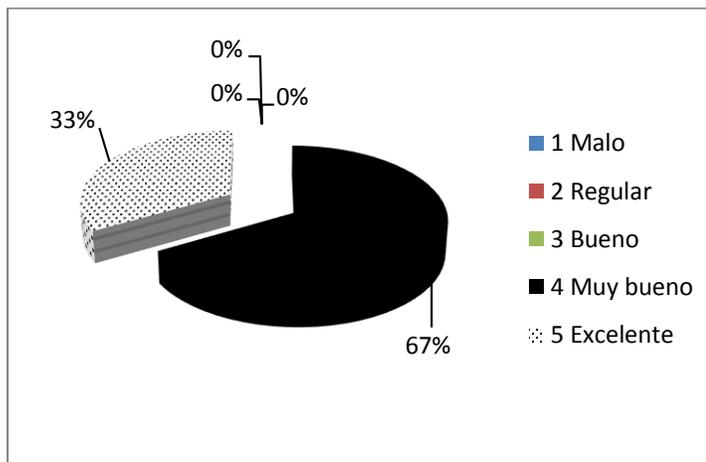
7. Infraestructura y comodidad del lugar de capacitación



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Gráfica 30

8. Calidad y claridad de los ejemplos entregados (si aplica)

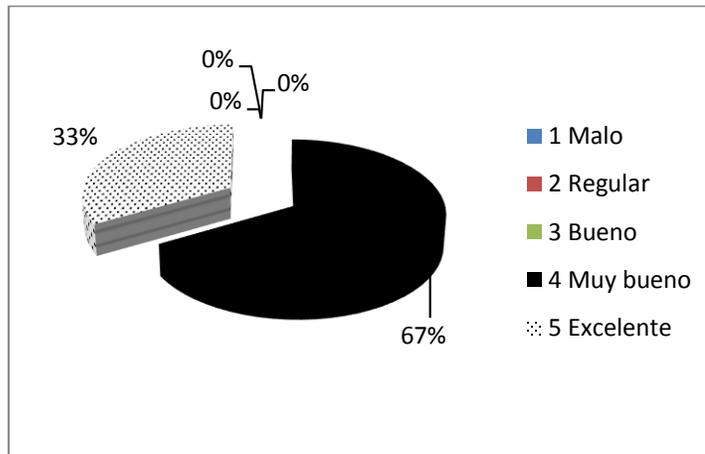


Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: Los colaboradores calificaron en su mayoría con el 60% el mejor puntaje la infraestructura y comodidad y con un 67% la calidad y claridad de los ejemplos impartidos.

Gráfica 31

9. Cumplimiento del horario y del programa



Fuente: Hospital General San Juan de Dios, consulta externa Ginecobstetricia jornada matutina. Análisis de muestra, estudio de tesis de grado, 2015.

Interpretación: Los colaboradores calificaron con el 67% de forma excelente el cumplimiento del horario y el programa.

10. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.

A nivel general los talleres fueron muy buenos, como hospital poder contar con salones específicos y equipo audiovisual que se pueda utilizar en cualquier momento, al realizar tanto reuniones internas como externas de personal que llega a realizar este tipo de actividades, realizar más capacitaciones en el área sobre temas de motivación laboral, comunicación, trabajo en equipo entre otros. Brindar el tiempo necesario para poder llevar a cabo más talleres, charlas o presentaciones con todo el personal.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a la evidencia obtenida mediante el análisis de la información, es posible determinar los siguientes enunciados:

1. Se logró el objetivo de la investigación, ya que se identificó los efectos de la motivación laboral en los colaboradores y su importancia, evidenciando actitudes y emociones de los mismos, brindando estrategias que ayuden y permitan que el área se mantenga motivada.
2. La mayoría de los colaboradores piensan que es de suma importancia la motivación laboral en toda empresa, si en su área se realizará la misma mejorarían muchos aspectos al momento de trabajar y atender a la población.
3. Para los colaboradores la remuneración que recibe no corresponden al trabajo que realizan diariamente, y concluyen que el ambiente físico, estructura, mobiliario, equipo ayudan poco en la forma en como desempeñan su trabajo.
4. Se identificó que para poder cambiar y mejorar todas las área en sí de salud, se debe mejorar todo el sistema, Ministros, Jefes y colaboradores que contratan, para lograr un cambio se debe notar el interés del Gobierno por la salud de la población, reestructurar el sistema de salud, cancelar deudas por medicamentos, dar insumos, proveer dinero para los hospitales, brindar equipo y mobiliario suficiente para cada distrito y hospital, salarios competentes y contratación de más personal competente para brindar una mejor atención a los usuarios.
5. Desde el punto de vista de la población y a nivel salud, las instalaciones no son adecuadas para ser un hospital nacional, no se cuenta con el recurso suficiente y están actualmente en una situación precaria. Agregan que aunque no cuentan con la motivación laboral o incentivos por parte de los jefes, ellos ponen de su parte para tratar de trabajar lo mejor posible.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a los jefes incorporar al área una serie de incentivos y la motivación laboral con los colaboradores, con el fin de lograr el trabajo en equipo, buena comunicación y excelente atención a los usuarios.
2. Se propone utilizar distintos métodos para desarrollar la motivación, capacitaciones, charlas, talleres, incentivos no monetarios como: carteles, medallas etc. Por ejemplo al mejor doctor del mes, la mejor enfermera del mes, la clínica que mejor atendió pacientes, el colaborador más servicial entre otros con el fin de motivar al equipo.
3. Es crucial el papel que desempeña el Gobierno y los Ministros de Salud para el funcionamiento de los centros de salud y hospitales, se cree necesario que centren la atención en la población que asiste a un centro asistencial por una necesidad en este caso una enfermedad, y brindar lo necesario plazas fijas, salarios competentes, personal capacitado, mobiliario y equipo, suficientes insumos, infraestructura en buen estado entre otros.
4. Debido a la importancia que marca la motivación laboral en los colaboradores, se sugiere que el Departamento de Recursos Humanos y Capacitación ponga la importancia necesaria en implementar la misma en todas las áreas de trabajo y realizar las evaluaciones pertinentes, ya que estas servirán de insumo en el mejoramiento de las áreas, trabajo y trato a los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- BARGH, Ferguson, La motivación, México, Editorial Trillas, Año 200, Páginas 150.
- BLUM L, Milton James, Psicología industrial, Av. Río Churubusco, Editorial Trillas, Año 1987, Veinte Capítulos, Páginas 880 ISBN 9682404525
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano, 3ra. Edición, México, Editorial McGraw Hill, Año 2009, Quince capítulos, Páginas 586
- DUNNETTE, Marvin, Psicología Industrial, México D.F., Editorial Trillas, Año 1972, Nueve Capítulos, Páginas 279, ISBN 9682402093.
- GÓMEZ, Armario, Año 2014, La motivación dos puntos de vista, Fecha de consulta: 15-01-2014, Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/2222342/LA-MOTIVACION-LABORAL.PROFESORGOMEZARMARIO>
- GROSS, Manuel, Año 2010, Breve Historia de la Psicología industrial, Fecha de consulta: 1-3-2014, Disponible en:
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/936706/Breve-Historia-de-la-Psicologia-Organizacional.html>
- Historia Hospital San Juan de Dios, Fecha de consulta: 1-3-2014, Disponible en:
<http://www.hospitalsanjuandediosguatemala.com/infogeneral.shtml#.U2fv5oF5P4M>

- MATEOS, P.M. (2004) Procesamiento intencional: algunas pistas para el desarrollo de una psicología experimental de la motivación, Madrid España, Editorial Macmillan, Año 2004, Diez capítulos, Páginas 275.
- RODRÍGUEZ PORRAS José María, El factor humano en la empresa, España, Ediciones Deusto, Año 2005, Páginas 207, ISBN 8423420248.
- SCHULTZ P. Duane, Psicología industrial, México, Editorial MacGraw Hill, Año 1972, Catorce capítulos, Páginas 457, ISBN 9701000358

ANEXOS

GLOSARIO

1. **Actitud:** Manera de comportarse u obrar una persona ante cierto hecho o situación.
2. **Administración:** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.
3. **Ambiente:** Conjunto de circunstancias, físicas y morales, que rodean a una persona o cosa.
4. **Colaborador:** Persona que colabora en una tarea realizada en común con varias personas.
5. **Colaboración:** f. Acción y efecto de colaborar.
6. **Confiabilidad:** Fiabilidad, probabilidad de buen funcionamiento de una cosa.
7. **Consulta externa:** Lugar donde el médico recibe, examina y atiende a sus pacientes
8. **Cooperación:** Actuación con otra persona para lograr un fin.
9. **Desempeño:** Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.
10. **Desajuste:** Alteración del funcionamiento correcto de algo.
11. **Efectos:** Complemento, conjunto de técnicas que da algo específico.
12. **Emoción:** Sentimiento muy fuerte de alegría, placer, tristeza o dolor

13. **Encuesta:** Estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación.
14. **Estadística:** Ciencia cuyo objetivo es reunir un conjunto de datos cuantitativos concernientes a un grupo de individuos, hechos, etc. y analizarlos para hacer una interpretación de ellos o para prever sus futuros comportamientos.
15. **Entrevista:** Reunión mantenida por dos o más personas para tratar de un asunto, generalmente profesional o de negocios.
16. **Fática:** Se aplica a la función del lenguaje por la cual se mantiene abierta la comunicación con el receptor: pertenecen a la función fática expresiones como "sí.
17. **Hospital:** Establecimiento público o privado dotado de habitaciones con camas para la estancia de personas enfermas o heridas, y de dependencias acondicionadas para el examen, diagnóstico y tratamiento de los pacientes.
18. **Incentivos:** Que impulsa a hacer o desear una cosa.
19. **Influencia:** Capacidad que tiene una persona de determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de otra u otras.
20. **Modelo:** Representación que se sigue como pauta en la realización de algo.
21. **Motivación:** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
22. **Muestra:** Parte que se considera representativa de una cosa que se saca o se separa de ella para analizarla, probarla o estudiarla.
23. **Nocivas:** Que hace daño o es perjudicial.

24. **Planteamiento:** Refiere a proponer, exponer o suscitar un tema, una duda o un problema; poner en ejecución una reforma o un sistema; o enfocar la solución de un problema, aunque no se llegue a obtenerla.
25. **Observación:** La observación es una parte fundamental de la práctica científica.
26. **Población:** Conjunto limitado de individuos o elementos con una característica común que son objeto de estudio estadístico
27. **Planteamiento:** Refiere a proponer, exponer o suscitar un tema, una duda o un problema; poner en ejecución una reforma o un sistema; o enfocar la solución de un problema, aunque no se llegue a obtenerla.
28. **Problema:** Obstáculo o inconveniente que impide o entorpece la realización o consecución de una cosa.
29. **Propulsora:** Que impulsa a una persona o cosa el agente propulsor del cambio.
30. **Proyecto:** Idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios: tiene el proyecto de hacer un viaje largo. plan.
31. **Psicología:** La Psicología es la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales.
32. **Psicología industrial:** Es la disciplina que se encarga de la selección, la formación y la supervisión de los trabajadores para mejorar la eficacia en el trabajo.
33. **Satisfacción:** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.
34. **Sistema:** Un sistema es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización.

35. **Taller:** Es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.
36. **Técnica:** Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en una ciencia o en una actividad determinada.
37. **Teoría:** Conjunto de reglas, principios y conocimientos que forman la base de una ciencia, una técnica o un arte.
38. **Trabajo:** Sinónimo de esfuerzo, es decir, que utilizamos esta palabra para referirnos a algo que nos es difícil, pero no obstante luchamos por conseguirlo.
39. **Ubicación:** Situación o lugar en el que se encuentra una cosa.
40. **Validez:** Característica principal de lo que es correcto o eficaz o de lo que se ajusta a la ley.

UBICACIÓN FÍSICA DE LA INVESTIGACIÓN





LISTA DE COTEJO OBSERVACIÓN GRUPAL

OBJETIVO GENERAL: Identificar los efectos de motivación laboral y las emociones de los colaboradores de la consulta externa de Ginecobstetricia, visualizando la productividad de los colaboradores en su labor diaria.

ACTIVIDAD: Puesta en común sobre motivación laboral.

INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Exponen sus ideas ante cualquier situación.			
2. A la mayoría se le facilita trabajar en equipo.			
3. Utilizan buenos canales de comunicación.			
4. Se ayudan unos a otros cuando lo requieren.			
5. Utilizan un vocabulario acorde para tratar a los pacientes y compañeros.			
6. Se interesan en su trabajo y área laboral.			
7. Expresan sus necesidades ante su jefe inmediato.			
8. Sienten motivación de parte de su jefe inmediato.			
9. Se mantienen activos y motivados en su área de trabajo.			
10. Realizan su trabajo con eficiencia y eficacia.			

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA COLABORADORES



DATOS GENERALES

EDAD: _____ SEXO: _____ PUESTO: _____

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN: _____

Escoja una de las siguientes respuestas, que sea la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo. Ponga por favor una "X" ante esa aseveración (información confidencial)

1. ¿Le gusta su trabajo actual?

a. Me gusta bastante () b. No es lo que quisiera pero lo acepto () c. No le gusta ()

2. ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que laborados en el Hospital?

a. Más de uno () b. Uno () c. Ninguno ()

3. ¿La remuneración que recibe corresponde al trabajo realizado?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

4. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

a. Me ayuda mucho () b. Me ayuda poco () c. Ni una cosa ni otra ()

5. ¿La atmosfera de su lugar de trabajo generalmente es?

a. Agradable () b. Ocasionalmente desagradable () c. Fría ()

6. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

7. ¿Cómo considera su relación con su jefe inmediato?

a. Buena () b. Regular () c. Mala ()

8. ¿Cómo considera la relación entre sus compañeros de trabajo?

a. Buena () b. Regular () c. Mala ()

9. ¿Considera Usted que puede exponer sus ideas, pensamientos y sentimientos en cualquier situación laboral?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

10. ¿Cómo se siente al no recibir motivación en su área de trabajo?

a. Indiferente () b. Desanimado () c. Con deseos de renunciar ()

11. ¿Cómo influiría la implementación de la motivación laboral en su área?

a. Satisfacción y armonía () b. Deseos de mejorar () c. No mejoraría nada ()

12. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la institución?

a. Relaciones interpersonales () b. Incentivos/Remuneración ()

c. Motivación laboral () d. Ambiente físico ()

Puede realizar un comentario adicional, con el fin de mejoras en su trabajo:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ENTREVISTA DIRIGIDA

DATOS GENERALES

EDAD: _____ SEXO: _____ PUESTO: _____

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN: _____

Escoja una de las siguientes respuestas, que sea la que mejor exprese su punto de vista. (Información confidencial)

1.- ¿QUÉ ENCUENTRA DIFERENTE EN ESTA INSTITUCIÓN A OTRAS?

a. Estructura física () b. Compañerismo () c. Motivación laboral ()

2.- ¿QUÉ OFRECE ESTA INSTITUCIÓN A SUS USUARIOS?

a. Buena atención () b. Excelentes médicos () c. Calidad en los servicios ()

3.- ¿QUÉ OFRECE ESTA INSTITUCIÓN A SUS COLABORADORES?

a. Salario competente () b. Flexibilidad de jefes () c. Jornada flexible ()

4.- ¿CÓMO ENCUENTRA LAS INSTALACIONES DONDE LABORA?

a. Estado excelente () b. Estado regular () c. Pésimo estado ()

5.- ¿HABLE DE SUS TRABAJOS ANTERIORES Y LA DIFERENCIA CON EL ACTUAL?

6.- ¿HABLE DE SU EQUIPO DE TRABAJO, SU ROL COMO COMPAÑERO Y JEFE?

7.- ¿EXPONGA LO QUE SIENTE Y PIENSA DE LA SITUACION QUE VIVE EN SU ÁREA DE TRABAJO?

8.- ¿QUÉ TIPO DE MOTIVACION O INCENTIVOS USA CON SU EQUIPO DE TRABAJO?

a. Muchos () b. Pocos () c. Ninguno () Especifique: _____

9.- ¿QUÉ ESTRATEGIAS UTILIZA PARA ATENDER A SUS COMPAÑEROS Y USUARIOS?

a. Atención directa () b. Correos () c. Comunicación asertiva ()

10.- ¿CREE USTED QUE EN LA EMPRESAS ES NECESARIA LA MOTIVACIÓN LABORAL?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

Porque:

11.- ¿CUÁLES CREE QUE ES EL PROBLEMA PRINCIPAL DE ESTA ÁREA?

a. Comunicación () b. Trabajo en equipo () c. Tipos de Lideres ()

Porque:

12.- ¿CUÁNTO ESTIMA QUE PUEDE SER UN SUELDO JUSTO AL TRABAJO QUE REALIZA?

a. 1500-3000 () b. 3000-4500 () c. 4500 a más ()

13.- ¿QUÉ OPCIONES DARIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA DEL ÁREA?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



EVALUACIÓN DE TALLER GRUPAL

Taller: _____

Capacitador: _____ Fecha: _____ Horario: _____

A continuación se le presentan los siguientes ítems los cuales debe evaluar en la escala de 1 a 5, donde 1 es el puntaje menor y 5 el puntaje mayor. Encierre en un círculo el puntaje que considere correspondiente para cada ítem.

5=Excelente 4=Muy bueno 3=Bueno 2=Regular 1=Malo

1. **UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN EL CURSO:** Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en el curso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. **METODOLOGIA UTILIZADA EN EL CURSO:** Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el capacitador para impartir los contenidos fue:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. **GRADO DE MOTIVACIÓN DEL CAPACITADOR:** Nivel de participación y de motivación ofrecido por el capacitador fue:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. **CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN:** Respecto al lenguaje y orden dado en la capacitación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. **NIVEL DE ASIMILACIÓN Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS.** Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la Capacitación y sus actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. CALIDAD DEL MATERIAL: Físico y audiovisual.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. INFRAESTRUCTURA Y COMODIDAD DEL LUGAR DE CAPACITACIÓN

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. CALIDAD Y CLARIDAD DE LOS EJEMPLOS ENTREGADOS (si aplica).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. CUMPLIMIENTO DEL HORARIO Y DEL PROGRAMA.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



PLANIFICACIÓN DE TALLERES

Responsables: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBEJTIIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	MATERIAL	HORA
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el interés de cada colaborador dando a conocer la importancia que tiene el trabajar en grupo para alcanzar los objetivos de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el trabajo en equipo. Conocer la importancia de trabajar en equipo. Lograr en el área trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Rally (estaciones) Exposición Dinámicas Comentarios del taller Coffe Break 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema audiovisual Material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> 10:00 a 12:00 pm



PLANIFICACIÓN DE TALLERES

Responsables: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	MATERIAL	HORA
La motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia de la motivación laboral y realizar técnicas para lograr el desarrollo de la misma en el área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la motivación laboral en la institución. • Desarrollar técnicas de motivación en el área de trabajo. • Conocer la importancia de la motivación en todas las instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones • Dinámicas • Comentarios • taller • Coffe Break 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema audiovisual • Material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> • 13:00 a 15:00 pm