

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO PARA LOS
EMPLEADOS DE LA E.S.E. HOSPITAL DIVINO GUADALAJARA DE BUGA A PARTIR
DEL ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO
LABORAL.

DIANA MARIA ESCOBAR ROMERO

DANIELA ROMÁN VÉLEZ

Director de trabajo de grado

LAURA SALAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE BUGA

GUADALAJARA DE BUGA

2025

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRAC	5
INTRODUCCIÓN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. OBJETIVOS	14
2.1. Objetivo General	14
2.2. Objetivos Específicos	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
3.1. Justificación Académica	15
3.2. Justificación Gerencial	15
3.3. Justificación Personal	16
4. METODOLOGIA	18
4.1. Enfoque	18
4.3. Fuentes	19
4.4. Muestra y población	19
4.5. Variables	19
4.6. Técnicas de recolección y procesamiento de información	20
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1. Estado Del Arte	21
5.1.1. Antecedentes Internacionales	21
5.1.2. Antecedentes Nacionales	23
5.2. Marco Teórico	30
5.2.1. Motivación	30
5.2.2. Desempeño Laboral	35
5.3. Marco Conceptual	39
5.4. Marco Contextual	41
5.4.1. Reseña Histórica	41
5.4.2. Misión	41
5.4.3. Visión	42
5.4.4. Objetivos Institucionales	42

5.4.5. Políticas Institucionales	42
5.4.6. Estructura Organizacional	43
5.4.7. Mapa De Procesos	44
5.5. Marco Legal	44
6. RESULTADO	47
6.1. Análisis demográfico	47
6.1.1. Análisis por cargo	47
6.1.2. Análisis por Experiencia.....	47
6.1.3. Análisis por Turnos de trabajo.....	48
6.1.4. Análisis por Tipo de contrato	49
6.1.5. Análisis por Edad	49
6.2. OBJETIVO 1. La motivación del personal de salud de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.....	50
6.2.1. Motivación intrínseca.....	50
6.2.2. Motivación extrínseca	54
6.2.3. Motivación global.....	59
6.3. OBJETIVO 2. El desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.....	61
6.3.1. Análisis factores de desempeño laboral.....	61
6.4. OBJETIVO 3. Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.....	67
6.4.1. Análisis de fiabilidad y validez	68
6.4.2. Relación de desempeño laboral y motivación.	70
6.5. OBJETIVO 4. Plan de mejoramiento y fortalecimiento para la E.S.E Hospital Divino Niño	71
7. CONCLUSIONES	1
8. RECOMENDACIONES.....	3
BIBLIOGRAFIA.....	4
ANEXO	8

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un plan de mejoramiento y fortalecimiento para los empleados de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga, a partir del análisis de la influencia de la motivación sobre el desempeño laboral. La motivación es un aspecto fundamental en cualquier organización porque esta puede influir directamente en los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones y la calidad del servicio que prestan, especialmente en el sector salud.

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y explicativo. La información se recolectó mediante una encuesta realizada a 149 colaboradores de una población total de 237 trabajadores, pertenecientes a diferentes áreas del hospital. La medición de las variables se realizó mediante un cuestionario con escala Likert de 1 a 5, y el análisis estadístico se procesó en el programa SPSS, utilizando regresión lineal.

Los resultados permitieron identificar que existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral. Además, se evidenciaron factores que pueden afectar el nivel de motivación del personal, como la carga laboral, la falta de reconocimiento, la comunicación interna y las oportunidades de crecimiento. Finalmente, con base en los hallazgos, se propone un plan de acción orientado a fortalecer la motivación del personal, mejorar el clima laboral y contribuir al aumento del desempeño y la calidad del servicio en la institución.

PALABRAS CLAVES

Motivación laboral; desempeño laboral; sector salud; clima organizacional; talento humano; plan de mejoramiento.

ABSTRAC

This study aimed to design an improvement and strengthening plan for the employees of the E.S.E. Hospital Divino Niño in Guadalajara de Buga, based on the analysis of the influence of motivation on job performance. Motivation is a fundamental aspect in any organization because it can directly influence employees in fulfilling their duties and in the quality of the service they provide, especially in the healthcare sector.

The research was conducted using a quantitative approach, with a descriptive and explanatory design. The information was collected through a survey administered to 149 employees out of a total population of 237 workers from different areas of the hospital. The variables were measured using a questionnaire with a Likert scale from 1 to 5, and the statistical analysis was processed using the SPSS program, applying linear regression.

The results made it possible to identify that there is a significant relationship between motivation and job performance. In addition, factors that may affect staff motivation levels were identified, such as workload, lack of recognition, internal communication, and opportunities for professional growth. Finally, based on the findings, an action plan is proposed to strengthen staff motivation, improve the work environment, and contribute to increased performance and service quality within the institution.

KEYWORDS

Work motivation; job performance; healthcare sector; organizational climate; human talent; improvement plan.

INTRODUCCIÓN

La motivación es una de las herramientas más importantes para que las personas realicen su trabajo con entusiasmo, responsabilidad y compromiso. Cuando un trabajador se siente valorado, respetado y apoyado, tiene más ganas de cumplir con sus tareas, lo que beneficia no solo a él mismo, sino también a la organización donde trabaja. Este tema se vuelve aún más importante en lugares como los hospitales, donde el bienestar y la salud de los pacientes dependen directamente de cómo se sienten y se desempeñan los trabajadores del sector salud.

En la actualidad, muchas instituciones enfrentan problemas que afectan el ánimo de sus empleados, como la sobrecarga laboral, la falta de incentivos, condiciones poco favorables para trabajar y la escasa comunicación entre áreas (Ochoa, 2014; Álvarez & Sánchez, 2022). Esto puede provocar desmotivación, lo que a su vez impacta negativamente en el desempeño de los trabajadores. Cuando un empleado no está motivado, puede cometer errores, atender con poco interés o incluso abandonar su labor, generando consecuencias graves, especialmente en un hospital donde se atiende a personas que necesitan ayuda urgente (Alvarez et al., 2021).

La E.S.E. Hospital Divino Niño se dedica a prestar servicios de salud integrales mediante actividades de promoción y mantenimiento, realizando acciones y actividades en salud pública, atención y rehabilitación de la enfermedad, a través de la innovación en la prestación de los servicios, con la formación continua del personal y el constante mejoramiento de los procesos.

Este trabajo de investigación busca analizar cómo influye la motivación en el desempeño de los empleados de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga. Se pretende conocer qué factores motivan al personal, cuáles los desmotivan y de qué manera eso afecta la calidad del servicio que prestan. Entender esto es clave para poder proponer soluciones que ayuden a mejorar el ambiente laboral, el compromiso del personal y, en consecuencia, el bienestar de los pacientes.

Además, este estudio también responde a una necesidad local: en la ciudad de Guadalajara de Buga hay muy poca información o investigaciones que hablen sobre este tema en el sector salud. Por eso, esta investigación no solo busca aportar al conocimiento académico, sino también brindar herramientas prácticas que puedan mejorar la situación actual del hospital y servir de ejemplo para otras instituciones similares. Es importante destacar que, aunque existen algunos programas de bienestar laboral, estos no han sido suficientes para lograr una verdadera mejora en la motivación del personal, lo que hace aún más urgente este tipo de estudios.

En este documento se encuentra como primera parte el planteamiento del problema y la formulación a la pregunta con los objetivos trazados y las justificaciones pertinentes para el desarrollo del trabajo; seguidamente se encuentran los marcos de referencia; luego, se encontró la herramienta aplicada con sus resultados; y, por último, el plan de acción a ejecutar con sus conclusiones, recomendaciones y anexos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación en el entorno laboral ha sido objeto de múltiples estudios porque genera impacto en la productividad y satisfacción de los empleados. En Colombia, se ha identificado que este factor adquiere cada vez mayor relevancia en las empresas, ya que un trabajador motivado no solo cumple con sus funciones de manera eficiente, sino que también contribuye al crecimiento y estabilidad de la organización (Maldonado & Quevedo, 2011).

Desde una perspectiva teórica, se ha señalado que la motivación está relacionada con la conducta humana y responde a la interacción de factores internos y externos. Estos factores generan la energía necesaria para que un individuo se esfuerce por alcanzar sus metas y cumplir con los objetivos establecidos dentro de una organización (Chiavenato, 2000). Sin embargo, el proceso motivacional no es igual para todos los empleados, ya que cada persona actúa de manera diferente a los estímulos en función de su historia, contexto y aspiraciones personales. En este sentido, la motivación no solo abarca el ámbito laboral, sino que también está influenciada por elementos biológicos, psicológicos, sociales y culturales, los cuales condicionan la forma en que un individuo percibe su entorno y responde ante él (Rodríguez et al., 2020).

El desempeño laboral, por su parte, es un concepto fundamental dentro del ámbito organizacional, ya que se refiere a las acciones y conductas que permiten a un empleado destacar en su puesto de trabajo. Un desempeño óptimo no solo impulsa el crecimiento individual del trabajador, sino que también favorece la relación de las metas empresariales y la mejora de los resultados organizacionales (Campbell et al., 1990).

Evaluar el nivel de desempeño de los empleados permite detectar fortalezas y áreas de mejora, lo que resulta esencial para optimizar la productividad y garantizar que la empresa funcione de manera eficiente (Mejillón, 2017).

A pesar de la relación evidente entre motivación y desempeño, muchas empresas no consideran la desmotivación como un factor determinante para la baja productividad. Se ha identificado que, en numerosas organizaciones con niveles bajos de rendimiento, la falta de incentivos y un ambiente laboral poco agradable son algunos de los principales problemas que afectan el desempeño de los empleados (Ochoa, 2014). En el contexto colombiano, la desmotivación en el sector público se ha convertido en una problemática significativa, ya que las políticas de gestión de talento humano no han priorizado aspectos esenciales como un ambiente de trabajo saludable, la confianza entre empleados y directivos, y la valoración de las ideas del personal para la mejora de procesos. La falta de estos elementos ha generado actitudes negativas que no solo afectan el rendimiento individual de los trabajadores, sino que también repercuten en la administración pública y en la sociedad en general (Álvarez & Sánchez, 2022).

En los últimos años, las investigaciones sobre motivación y desempeño han crecido significativamente, reflejando un mayor interés en este tema dentro del ámbito académico y organizacional. Un ejemplo de ello es el aumento de publicaciones científicas, alcanzando un máximo de 22 en 2023, lo que muestra la importancia creciente de comprender cómo la motivación influye en el rendimiento laboral.

Además, se encontró una gran producción a nivel global en los países de Estados Unidos, Canadá, Alemania, Suecia y Australia, que en conjunto representan el 47% de la producción total. Cabe resaltar una preocupación importante ante la baja representación de América Latina, Colombia, Valle del Cauca y principalmente Guadalajara de Buga en la producción académica sobre este tema, a pesar de que es un factor clave en la productividad y satisfacción de los empleados en distintos contextos. Sin embargo, la escasa producción científica en América Latina sugiere la necesidad de fomentar más investigaciones en la región, especialmente en sectores críticos como el de la salud, donde la desmotivación del personal puede tener consecuencias graves tanto para los trabajadores como para los usuarios del servicio.

Con base en lo anterior, la teoría de Elton Mayo (1927) cobra relevancia, ya que establece que el desempeño de los empleados mejora cuando estos se sienten valorados y son incluidos en los procesos de toma de decisiones dentro de la organización. Además, enfatiza la importancia de una comunicación efectiva en todos los niveles jerárquicos, lo que permite que los trabajadores expresen sus ideas y sugerencias, contribuyendo así al fortalecimiento del clima laboral y al incremento del compromiso organizacional.

Si se enfoca al sector salud, se evidencia que se han presentado una serie de problemáticas político-económicas que han mostrado una imagen errónea o poco favorable de este sector, caracterizada por prácticas que denotan un pésimo servicio en la atención en donde la vida de una persona queda con una simple denominación de usuario, a quien se le trata en términos numéricos; esto, claramente, refleja un contexto oscuro que apoya con mayor contundencia la perspectiva que poseen los habitantes de las ciudades de Colombia con respecto al servicio de salud, donde muchos de ellos se quejan por restricción en el acceso debido a la mala atención al cliente, por insatisfacción con el proceso administrativo, falta de recursos en la entidad, etc., causando así, un equilibrio negativo que puede fracturar la empresa al punto de provocar conflictos entre trabajadores, mala reputación con consecuente desestabilización de la economía de la entidad igualmente causa desmotivación en los empleados lo cual influye en su desempeño, convirtiendo todo esto en un círculo vicioso donde no beneficia a nadie. (Alvarez et al, 2021).

El presente trabajo de investigación se centrará en el E.S.E. Hospital Divino Niño ubicado en la ciudad de Guadalajara de Buga, con el propósito de analizar factores organizacionales que influyen en la motivación y el desempeño laboral del personal. De acuerdo con los indicadores institucionales, se evidencia un aumento progresivo en el número de vacantes, pasando de 9 en 2022 (21%) a 12 en 2024 (28%), lo cual puede generar sobrecarga laboral y afectar el bienestar del talento humano. Asimismo, el cumplimiento de actividades programadas en el programa de bienestar social presenta variaciones relevantes, ya que en 2023 se alcanzó un 98%, pero en 2024 se redujo al 76%, reflejando posibles dificultades asociadas a la organización interna, la comunicación

entre áreas y el clima laboral. A esto se suman retos propios del sector salud público, como limitaciones presupuestales, escasez de recursos, alta rotación del personal y exigencias crecientes en la humanización del servicio, elementos que pueden impactar la calidad de la atención. En este contexto, se hace necesario fortalecer estrategias institucionales orientadas a mejorar la motivación laboral, con el fin de optimizar el desempeño y contribuir al mejoramiento del servicio prestado a la comunidad.

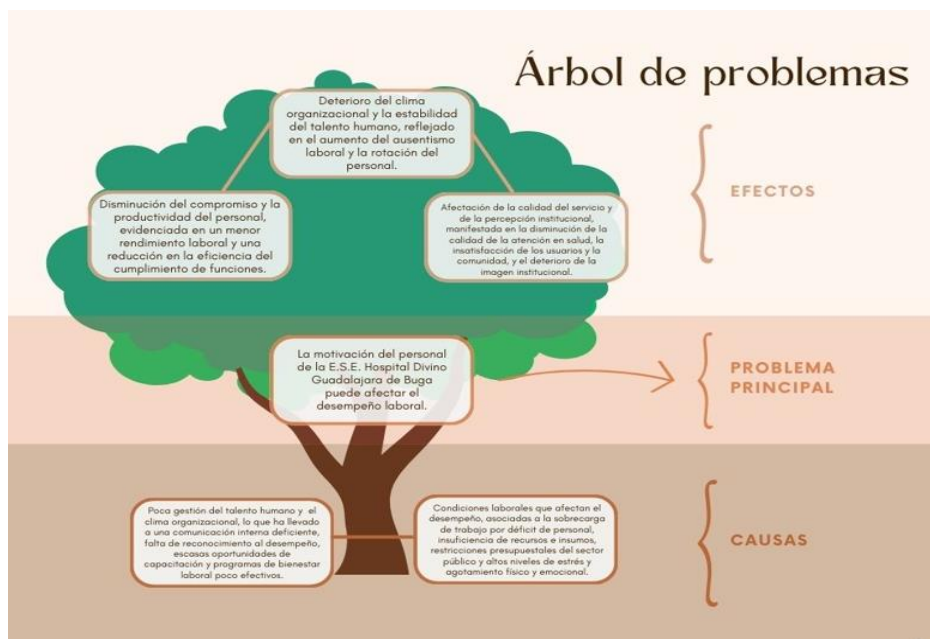
De igual manera, se identifican dificultades dentro de la organización dado por la gerencia general, tales como la deficiente comunicación entre las diferentes áreas, lo que retrasa procesos, genera malentendidos y afecta la calidad del servicio. A esto se le puede añadir la sobrecarga laboral, producto del alto número de actividades frente al limitado personal disponible, lo cual repercute directamente en el bienestar físico y emocional de los trabajadores, incrementando el riesgo de estrés y agotamiento. Otra problemática que puede ser importante es la falta de personal con conocimiento en la gestión de la motivación, así la institución cuente con programas de bienestar laboral, no están generando resultados positivos para suplir las necesidades reales de los empleados. En muchos casos, dichos programas se perciben como acciones superficiales o desarticuladas, que no logran la satisfacción laboral del personal.

A todo lo anterior también hay que añadir los retos comunes en los hospitales de carácter público, como la falta de presupuesto lo que imposibilita implementar planes de capacitación y desarrollo profesional eficaces; los pocos insumos médicos o tecnológicos, que afecta la eficiencia del trabajo y la productividad del personal; la rotación de talento humano, que interrumpe la continuidad de los procesos (Alvarez et al., 2021; Álvarez & Sánchez, 2022; Ochoa, 2014).

Por lo tanto, teniendo en cuenta la situación descrita, surge la necesidad de profundizar en el conocimiento de la realidad frente a la motivación del personal de salud en el Hospital Divino Niño y, por extensión, en otras instituciones hospitalarias de la ciudad de Guadalajara de Buga. El objetivo central de este trabajo consiste en analizar la relación entre motivación y desempeño laboral, bajo el entendido de que el fortalecimiento del

primero repercute directamente en la mejora del segundo, garantizando así un mejor servicio a la comunidad.

Es importante destacar que no se han realizado previamente investigaciones de este tipo en la institución, lo cual convierte este estudio en un aporte significativo tanto para el hospital como para la literatura académica en torno a la gestión del talento humano en el sector salud.



1.1. Formulación del problema

¿Cómo debe ser el diseño de un plan de mejoramiento y fortalecimiento para los empleados de la E.S.E. Hospital Divino de Guadalajara de Buga a partir del análisis de la influencia de la motivación sobre el desempeño laboral?

1.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de la motivación del personal de salud de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga?
- ¿Cuál es el nivel actual de desempeño laboral del personal de salud de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga?

- ¿Evaluar la relación entre motivación y desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga?
- ¿Cuáles son las actividades de mejoramiento y fortalecimiento de la motivación para mejorar el desempeño laboral de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de mejoramiento y fortalecimiento para los empleados de la E.S.E. Hospital Divino Guadalajara de Buga a partir del análisis de la influencia de la motivación sobre el desempeño laboral

2.2. Objetivos Específicos

- Medir la motivación del personal de salud de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.
- Determinar el desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.
- Evaluar la relación entre motivación y desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.
- Formular un plan de mejoramiento y fortalecimiento donde se tomen en cuenta aspectos importantes para mejorar el desempeño del colaborador.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. Justificación Académica

Desde el punto de vista académico, esta investigación busca profundizar la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral en el sector de la salud, un tema ampliamente estudiado en otros ámbitos, pero se requiere análisis particulares en instituciones públicas. Diferentes estudios han señalado que la motivación influye directamente en el desempeño laboral, lo que influye en el cumplimiento de funciones y en la calidad del servicio (Rivas y Perero, 2018; Manrique et al., 2021).

Los hallazgos aquí encontrados podrían servir como base para el desarrollo de actividades y/o programas más efectivos que promuevan un mayor rendimiento y un alto grado de motivación en el trabajo. Además, se espera que esta tesis pueda generar un interés mayor y estimule investigaciones futuras con un fuerte debate académico tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, así como dentro del ámbito de las ciencias administrativas.

Aunque existe una gran cantidad de literatura sobre motivación y desempeño laboral, aún hay áreas de investigación que requieren una mayor exploración y análisis. Esta investigación busca contribuir al cuerpo de conocimientos existente al examinar de manera más detallada y específica la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el sector de la salud en la ciudad de Guadalajara de Buga, enfocándose en el E.S.E. Hospital Divino Niño, por lo que en este documento se tiene como propósito exponer los diferentes factores que debe afrontar este sector, en cuanto a ser motivados y que esto genere satisfacción a la hora de realizar su labor.

Además, esta investigación nos permite poner en práctica modelos y teorías vistas a lo largo de la carrera, las cuales se pueden implementar y profundizar brindando un conocimiento más amplio.

3.2. Justificación Gerencial

Los empresarios hoy en día deben estar más conscientes del entorno cada vez más competitivo y dinámico, por lo cual las organizaciones deben estar constantemente

buscando formas de mejorar el desempeño de sus empleados. (Rivas & Perero,2018. P. 12)

Comprender cómo la motivación puede afectar el desempeño laboral proporciona a las empresas herramientas valiosas para diseñar estrategias efectivas de gestión de recursos humanos, implementación de políticas y programas que promuevan el compromiso, la satisfacción y el bienestar de los empleados, para así poder fomentar un ambiente laboral más productivo y satisfactorio. Esto no solo beneficia a las organizaciones en términos de productividad y rentabilidad, sino que también mejora la calidad de vida laboral de los trabajadores. (Rivas & Perero,2018. P. 13)

Por tanto, los resultados de esta investigación permitirán a la gerencia del hospital contar con un diagnóstico específico sobre el estado de la motivación y el desempeño laboral del personal, identificando factores críticos que inciden en su comportamiento. Gracias a estos hallazgos, será posible diseñar un plan de mejoramiento orientado a fortalecer el clima organizacional, la comunicación interna, el reconocimiento y el bienestar laboral, contribuyendo a la reducción de problemas asociados al bajo rendimiento, la desmotivación y la carga laboral (Mejillón, 2017; Rodríguez et al., 2020).

Los hallazgos de esta investigación no solo serán relevantes para el contexto específico estudiado, sino que también pueden tener implicaciones para otras industrias y organizaciones. Al comprender mejor los factores que influyen en la motivación y el desempeño laboral, se pueden desarrollar estrategias y prácticas de gestión más efectivas que sean aplicables en una variedad de entornos laborales.

3.3. Justificación Personal

Desde el ámbito personal, se decidió desarrollar esta investigación porque el trabajo en el sector salud no solo exige conocimientos técnicos, sino también un alto compromiso humano y emocional. Interesa comprender cómo la motivación influye en el desempeño laboral, especialmente en un hospital público, donde los colaboradores deben responder diariamente a múltiples responsabilidades, atender a personas en situaciones difíciles y, al mismo tiempo, enfrentar limitaciones institucionales.

Se elige este tema porque se reconoce que cuando un trabajador se siente valorado, escuchado y apoyado, su forma de desempeñar sus funciones mejora, lo que impacta directamente en la calidad del servicio. De igual manera, se considera importante visibilizar cómo factores como la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento o las dificultades en la comunicación pueden afectar el bienestar del personal, y, por ende, el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, esta investigación representa una oportunidad de crecimiento académico y profesional, que permite aplicar los conocimientos adquiridos en el área administrativa y aportar, mediante un análisis real, propuestas que puedan contribuir al fortalecimiento del clima laboral, la motivación y el desempeño del talento humano en la E.S.E. Hospital Divino Niño.

4. METODOLOGIA

4.1. Enfoque

La presente investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo se usa para recolectar datos para comprobar una hipótesis, realizando análisis estadísticos para comprobar las teorías (Sampieri, 2010). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo permite examinar la realidad de manera objetiva mediante procedimientos estadísticos que facilitan la generalización de resultados. De acuerdo con lo anterior, este enfoque resulta pertinente para el estudio a realizar de la motivación y el desempeño laboral porque ambas variables pueden ser medidas y analizadas estadísticamente a partir de instrumentos estructurados. Asimismo, Creswell (2014) indica que los estudios cuantitativos son apropiados cuando se busca identificar patrones, relaciones y efectos entre variables, lo que se ajusta al objetivo de esta investigación, orientada a analizar la influencia de la motivación sobre el desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.

4.2. Tipo de investigación

El estudio es de tipo descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque permite determinar el nivel de motivación y desempeño laboral del personal de salud, identificando sus principales dimensiones y comportamientos en un contexto organizacional específico. Según Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos buscan detallar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o procesos, lo cual resulta fundamental para obtener un diagnóstico claro del estado actual de las variables analizadas.

Por otro lado, la investigación es de tipo explicativo, ya que busca establecer la relación causal entre la motivación y el desempeño laboral. Este tipo de estudios, según Hernández et al. (2014), tienen como finalidad identificar las causas o razones que originan un fenómeno, lo que en este caso se traduce en analizar cómo los niveles de motivación inciden en el desempeño laboral del personal del hospital. La combinación de ambos tipos de investigación permite no solo describir la realidad institucional, sino también comprender los factores que explican su comportamiento.

4.3. Fuentes

En esta investigación se usaron solamente fuentes primarias, conformadas por los colaboradores que laboran en la E.S.E Hospital Divino Niño los cuales proporcionaron información necesaria para el desarrollo del trabajo. No fueron utilizadas fuentes secundarias.

4.4. Muestra y población.

Se cuentan con 237 colaboradores de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga, pertenecientes a las áreas asistenciales, administrativas y de apoyo. Se realizó un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95 y un nivel de error del 5 porque no había garantía de que todo el personal contestara y se incluyó a todo el personal para conocer las diferencias de las diferentes áreas. La muestra era de 147, pero se contó con la respuesta de 149 colaboradores, quienes aceptaron voluntariamente participar en la investigación, teniendo un vínculo laboral vigente con la institución y desempeñando funciones activas durante el periodo de recolección de la información.

4.5. Variables

- Dependientes. Desempeño laboral

Esta variable se mide con el cuestionario desarrollado por Solano Reátegui (2017), gracias a los aportes de la teoría de Gaspar (2011) “Manual de los Recursos Humanos”. Consta de 36 preguntas, divididas en tres factores (funciones, comportamiento, rendimiento) y estos a su vez están divididos en subfactores (conocimiento del trabajo, capacidad de análisis, habilidades, actitud, resolución de problemas, ausentismo, compromiso, trabajo en equipo). Se midió con una escala Likert de 1 al 5, siendo 1: Muy insatisfecho; 5: Muy satisfecho

- Independientes: Motivación

Esta variable se mide con el cuestionario de Fernando Toro. Consta de 45 preguntas, divididas en factores internos y externos, y estos a su vez están divididos en subfactores

(afiliación, autorrealización, logro, poder, reconocimiento, supervisión, salario, contenido del trabajo y grupo de trabajo, promoción). Solo se tomaron las preguntas más relevantes para el sector a estudiar, se midió con una escala Likert de 1 al 5, siendo 1: Muy insatisfecho; 5: Muy satisfecho

4.6. Técnicas de recolección y procesamiento de información.

La información se recolectó con un cuestionario elaborado de la unión de los antes mencionados, se realizó a través de Google forms (Anexo) donde se les envió un link por medio del correo institucional para que pudieran acceder a contestar las preguntas. Para su análisis se utilizó la regresión lineal que fue procesada en el programa SPSS, el cual arrojó que si hay una relación entre desempeño laboral y motivación.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Estado Del Arte

5.1.1. Antecedentes Internacionales

Oyague (2018) se propuso analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal del Centro de Salud San Luis, utilizando un enfoque cualitativo. Los resultados de su investigación revelaron una evaluación significativa entre ambos factores, destacando que las dimensiones de logro y la necesidad de afiliación tienen una relación particularmente fuerte con el desempeño laboral.

Por otro lado, Linares (2017) investigó la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral mediante un enfoque cualitativo. El estudio arrojó una evaluación muy alta y significativa entre la motivación (tanto intrínseca como extrínseca) y el desempeño laboral, demostrando la influencia directa de la motivación en el rendimiento

Araujo (2018), en su investigación sobre el personal de enfermería del Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega en Abancay, durante el período de mayo a julio de 2018, también aplicó un enfoque cualitativo. Los resultados indicaron que la motivación laboral se correlaciona moderadamente con el desempeño laboral. En particular, la necesidad de logro presentó una fuerte relación, mientras que la necesidad de poder mostró una correlación débil, y la necesidad de afiliación presentó una clasificación moderada.

Reynaga (2015) se centró en estudiar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas en 2015, utilizando un enfoque cualitativo. Los resultados mostraron que la relación entre la motivación y el desempeño laboral era moderada. Además, se encontró que la intensidad y participación del empleado tenían una correlación baja, mientras que la dirección y formación para el desarrollo profesional mostraron una relación moderada. En cuanto a la persistencia, se evidenció una baja correlación con el ambiente de trabajo.

Velásquez (2022) analizó la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del área de administración de una institución estatal en Callao durante 2021, utilizando un enfoque cuantitativo. El estudio reveló que la motivación laboral tiene

una relación significativa con el desempeño laboral, con una elevación positiva de 0.424. Se controlará que la motivación intrínseca influye en la responsabilidad de los colaboradores, mientras que la motivación extrínseca se asocia con la productividad. Además, factores como la estabilidad laboral y el reconocimiento de logros impactan positivamente en el desempeño.

Gamarra Piscoya y Urpeque Montenegro (2022) llevaron a cabo un estudio para determinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño de los trabajadores en el área de almacén de la empresa Laive SA, utilizando un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo correlacional. Los resultados indicaron una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y el desempeño. Las dimensiones de motivación intrínseca y extrínseca mostraron correlaciones altas con el desempeño, siendo la motivación intrínseca la que tuvo un impacto ligeramente mayor.

Cabanillas (2025) tuvo como objetivo establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Costamar Travel Cruise & Tour S.A.C. en Miraflores, Lima. Para ello, empleó el método cuantitativo con un diseño descriptivo-correlacional y no experimental de corte transversal. Se aplicó una encuesta a una muestra de 80 trabajadores. Los resultados mostraron que el nivel de motivación se encuentra mayormente en un rango moderado (56%), y el desempeño laboral también se ubica en un nivel similar (50%). Se halló una correlación positiva y significativa entre ambas variables, con un coeficiente de Spearman (Rho) de 0.807 y un nivel de significancia bilateral de 0.01, lo que indica que existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral. Asimismo, las dimensiones de logro y responsabilidad destacaron con una evaluación positiva en relación con el desempeño, sugiriendo que estas influyen favorablemente en el rendimiento de los trabajadores.

Martínez y Tello (2022) tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa PTS S.A. en la unidad minera Alpayana, 2021; para ello desarrolló una investigación aplicada, con enfoque descriptivo–correlacional, diseño no experimental transversal, método hipotético-deductivo y análisis estadístico mediante correlación de Pearson. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre motivación y satisfacción laboral, así como

relación significativa con los beneficios pagados y la relación con los jefes, mientras que no se encontró relación significativa con condiciones físicas, políticas organizacionales, relaciones sociales, desarrollo personal ni desempeño de tareas.

Finalmente, Vásquez y Casas (2025) realizó un estudio en la Municipalidad Distrital de Lurigancho – Chosica con el objetivo de determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de sus trabajadores. Utilizando un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y de nivel correlacional, los investigadores concluyeron que existe una relación significativa entre ambas variables, lo que sugiere que una gestión adecuada de la motivación puede mejorar el desempeño. En este estudio, las dimensiones de logro y poder presentaron una fuerte compensación con el desempeño laboral, mientras que la necesidad de afiliación mostró una relación moderada.

5.1.2. Antecedentes Nacionales

Álvarez et al. (2021) desarrollaron una investigación con el propósito de plantear acciones que fortalezcan el clima organizacional y mejoren el desempeño laboral en el Hospital Universitario de Sincelejo. Aplicando una metodología cuantitativa, los resultados revelaron una fuerte relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral. Sin embargo, se evidenciaron niveles bajos en la percepción de dicha cultura por parte de los empleados, quienes en su mayoría indicaron que los componentes evaluados rara vez o solo ocasionalmente se aplicaban en la organización. Entre todas las dimensiones, la de valores y creencias destacó por su mayor incidencia en el desempeño de los trabajadores.

Franco y Lambis (2016) se enfocaron en determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los empleados administrativos de COMPAS S.A., guiándose por la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. Mediante un enfoque cuantitativo, concluyeron que la motivación influye directamente en el desempeño: a mayor motivación, mejor rendimiento laboral. Este hallazgo reafirma que la motivación constituye un factor esencial en el desempeño de los colaboradores.

En un estudio similar, Manrique et al. (2021) evaluaron la relación entre motivación y desempeño en la Gerencia Subregional Alto Amazonas. Utilizando el método cuantitativo, los investigadores detectaron que el desempeño laboral está significativamente condicionado por el nivel de motivación de los trabajadores. El 54,9% de los encuestados expresó sentir una motivación negativa, principalmente asociada a la remuneración y a las oportunidades de capacitación. A pesar de ello, el 67,1% de los empleados percibe que su desempeño es eficiente. Los análisis estadísticos confirmaron que factores como el trabajo en equipo, el clima organizacional y la satisfacción profesional son determinantes clave para mejorar la productividad.

Bedoya Flórez, Garzón Acuña y Mendoza Gutiérrez (2022) realizaron un artículo de revisión bibliográfica cuyo objetivo fue fundamentar la motivación del talento humano como una estrategia empresarial para aumentar la productividad en las organizaciones colombianas; el estudio se desarrolló mediante un enfoque documental basado en la lectura y análisis de referentes teóricos nacionales e internacionales (2010–2022) en español e inglés, encontrando como resultado que estrategias como el reconocimiento, la capacitación, la flexibilidad horaria, los incentivos y la remuneración pueden generar efectos positivos en la productividad laboral, aunque se concluye que para lograr un impacto real y sostenible las organizaciones deben conocer las necesidades específicas de sus trabajadores y diseñar planes de motivación adecuados, ya que el salario por sí solo no garantiza un aumento de productividad a largo plazo.

Y finalmente, Rodríguez Bello (2025), tuvo como objetivo revisar sistemáticamente la eficacia de las estrategias de gestión del talento humano centradas en la motivación en la mejora del desempeño laboral y la productividad organizacional; realizando el método cualitativo de revisión sistemática bajo el protocolo PRISMA. Se evidenció que sí existe una relación significativa entre la motivación laboral y el desempeño, siendo factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional, la participación activa, y el liderazgo transformacional componentes clave en esta relación. Por otro lado, la dimensión de logro personal, así como la autonomía y el sentido de pertenencia organizacional, tienen una evaluación alta con el desempeño laboral, destacando su influencia directa en la productividad y la satisfacción de los empleados.

Nivel	Título y año	Autor	Metodología	Resultado	Aporte directo a esta investigación	Limitaciones identificadas
Nacional	La importancia de la motivación en la optimización del desempeño laboral y la productividad... (2023/2024)	Martha Elena Rodríguez Bello	Revisión sistemática cualitativa bajo el protocolo PRISMA.	Las estrategias de Gestión del Talento Humano (reconocimiento, desarrollo, equilibrio vida-trabajo) aumentan el desempeño y la productividad.	Proporciona un marco teórico y de tendencias sobre la eficacia de estrategias gerenciales centradas en la motivación.	Desafíos en la adaptación de estrategias a diferentes contextos empresariales específicos.
Internacional	Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de Costamar Travel Cruise & Tour S.A.C. (2024)	Pedro Francisco Cabanillas Suasnabarr	Enfoque cuantitativo , descriptivo-correlacional, no experimental y transversal.	Correlación positiva y significativa (Spearman Rho = 0.807) entre motivación y desempeño.	Evidencia empírica de la relación directa entre motivación y rendimiento en el sector turismo privado .	El estudio se restringió a un entorno corporativo particular y específico.

Internacio nal	Motivación y desempeño laboral de los colaborador es administrati vos en un hospital de Chiclayo (2024)	Jimmy Gamarra Piscoya y Maria Urpeque Montene gro	Investigació n aplicada, cuantitativa , correlacional y de diseño no experimenta l transversal.	Relación directa y significativa (Spearman Rho = 0.619) entre motivación laboral y rendimiento.	Demuestra que la motivación impulsa el cumplimient o de metas en el personal administrati vo de salud.	No se detallan explícitame nte en el resumen ejecutivo.
Internacio nal	Motivación y satisfacción laboral de los colaborador es en la empresa PTS S. A. (Minera Alpayana) (2022)	Renzo Martinez Martinez y Daniel Tello Carhuanc a	Aplicada, descriptiva- correlacional , utilizando el método hipotético- deductivo.	Correlación positiva (0.433) entre motivación y satisfacción laboral.	Analiza la vinculación casi inseparable entre motivación y satisfacción en el sector minero.	Recursos económicos insuficiente s y tiempo limitado de los trabajadore s para completar encuestas.
Internacio nal	Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona (2017)	Jacquelin e Susan Linares Marín	Descriptiva, correlaciona l y cuantitativa , con diseño no experimenta l de corte transversal.	Correlación positiva directamente proporcional (Spearman Rho = 0.806).	Valida que la motivación es un condicionant e básico para la productivida d en centros de salud.	No se mencionan limitaciones específicas en el resumen.
Internacio nal	Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Salud San Luis (2018)	Dora Ysabel Oyague Huamán	Básica, correlacional , cuantitativa y transversal; muestra censal.	Relación significativa positiva media (Spearman Rho = 0.311) entre ambas variables.	Destaca la necesidad de logro como el predictor más fuerte del desempeño laboral en salud.	Tamaño de muestra pequeño (20 trabajadore s analizados).

Internacio nal	Relación de la motivación laboral con el desempeño laboral... sede Callao (2022)	Valeria Sabrina Velasquez Mendoza	Aplicada, cuantitativa, no experimental, transversal y correlacional.	Relación directa y positiva significativa (Spearman Rho = 0.424).	Ofrece un análisis del impacto de la motivación intrínseca en la responsabilidad laboral del sector público .	Limitación para realizar investigación de campo presencial debido al estado de emergencia por COVID-19 .
Nacional	Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia subregional Alto Amazonas (2021)	Gloria Dolores Odicio Manrique et al.	Diseño correlacional de tipo transversal .	Se concluyó que el desempeño laboral depende significativamente de la motivación.	Provee información sobre la desmotivación causada por sistemas remunerativos inadecuados en gestión pública .	No se detallan explícitamente en el documento.
Internacio nal	Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto (2016)	Yolanda Reynaga	Enfoque cuantitativo , de nivel correlacional y diseño transversal.	Existe relación significativa entre motivación y desempeño (Spearman Rho = 0.488).	Subraya que la intensidad y persistencia son claves para el éxito organizacional en hospitales complejos.	No se especifican en el resumen presentado.
Internacio nal	Factores motivacionales y rendimiento laboral... Hospital Regional de Pucallpa (2025/2023)	Mariana Vásquez Hurtado y Wladimir Casas Ochoa	Aplicada, descriptiva, no experimental y correlacional.	Correlación positiva moderada y significativa (Rho = 0.411).	Identifica la falta de reconocimiento y capacitación como causas de bajo rendimiento administrativo.	No se detallan en los fragmentos del resumen.

Nacional	La motivación del talento humano una estrategia empresarial. .. en Colombia (2021)	Jimena Bedoya Flórez et al.	Revisión bibliográfica de referentes teóricos nacionales e internacionales.	Las estrategias como remuneración, flexibilidad y formación tienen efectos positivos en la productividad.	Identifica la motivación como una herramienta gerencial crítica para las organizaciones colombianas.	No se especifican en el texto.
Nacional	Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del hospital Universitario de Sincelejo - Sucre (2021)	Kemberly Álvarez Lozano, José Fernando González Jarava y Rafael De Jesús Zuleta Díaz	Investigación mixta (cuantitativa y cualitativa), descriptiva, de diseño no experimental y transversal. La muestra fue de 145 empleados.	Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Se concluyó que la institución tiene niveles muy bajos de cultura organizacional .	Proporciona un plan de mejoramiento detallado con estrategias para fortalecer valores, clima y normas. Sienta bases de confiabilidad estadística para futuros estudios locales.	Tras una revisión minuciosa, no se encontraron antecedentes teóricos ni prácticos que relacionaran las variables de estudio a nivel local anteriormente.

Internacio nal	Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería del Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega Abancay (2018)	Marcela Guadalup e Araujo Peña	Investigació n aplicada, de diseño no experimental , cohorte transversal y nivel descriptivo- correlacional . Enfoque predominan te cuantitativo . Muestra de 103 enfermeras .	Existe una relación significativa moderada entre motivación y desempeño (Rho de Spearman = 0,544). La necesidad de logro tuvo la correlación más alta.	Valida un método para medir la motivación basado en las necesidades de logro, poder y afiliación de McClelland aplicado al sector salud.	Se menciona que el uso de estas teorías puede presentar sesgos si los resultados son analizados siempre por el mismo grupo de investigador es.
Nacional	Incidencia de los factores motivacional es en el desempeño laboral de los empleados de la empresa COMPAS SA. (2016)	Ramiro Franco Villalobos y Rayssa María Lambis Araos	Método inductivo y descriptivo. La unidad de análisis fueron empleados del área administrati va, con una muestra de 63 personas .	La motivación es directamente proporcional al desempeño laboral. El 67% de la muestra percibe su desempeño como regular o malo.	Identifica que el salario y los incentivos financieros son los principales catalizadores de inconformid ad, proponiendo planes de acción basados en Herzberg.	La motivación es subjetiva e individual ; creer que lo que motiva a un grupo motiva a todos es un error que dificulta la generalizaci ón de incentivos.

5.2. Marco Teórico

5.2.1. Motivación

De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”

5.2.1.1. Teoría de las Necesidades de Maslow

La teoría de Abraham Maslow según Angarita (2007), propone una jerarquía de necesidades humanas organizada en cinco niveles. Según esta teoría, las personas deben satisfacer primero sus necesidades más básicas antes de poder enfocarse en niveles superiores de desarrollo personal y bienestar. Este autor describe unas necesidades que todas las personas tiene, tales como Necesidades Fisiológicas, constituyen la base de la pirámide de Maslow y son esenciales para la supervivencia del individuo; Necesidades De Seguridad. las personas buscan estabilidad y protección; Necesidades De Afiliación O Sociales, las personas buscan relaciones interpersonales que les proporcionen sentido de pertenencia y conexión con los demás; Necesidades De Reconocimiento O Estima, se refiere a la valoración personal y el reconocimiento por parte de los demás. Maslow divide estas necesidades en dos categorías: la estima baja y la estima alta; Necesidades De Autorrealización, representan el deseo de alcanzar el máximo potencial personal.

5.1.2.2. Teoría De Los Dos Factores De Herzberg

La Teoría de los Dos Factores fue propuesta por Frederick Herzberg en 1959, como resultado de un estudio realizado con ingenieros y contadores en Pittsburgh, Estados Unidos. El objetivo era identificar qué elementos provocaban satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Herzberg descubrió que los factores que causan satisfacción son diferentes de los que generan insatisfacción. Por lo tanto, mejorar un conjunto de factores no necesariamente influye en el otro.” (Dalton, Dawn, & Watts, Relaciones Humanas, 2006). Estos factores son: Factores Higiénicos, también conocidos como extrínsecos, son

aquellos relacionados con el entorno laboral y los Factores Motivacionales, están relacionados con el contenido del trabajo en sí y la satisfacción personal que puede generar.

5.1.2.3. Teoría Del Reforzamiento De Skinner

A un empleado no se puede motivar por medio de la satisfacción de sus necesidades, ni tampoco por las posibilidades que puede tener dentro de la empresa, sino mediante las consecuencias positivas o negativas de sus acciones. (Turienzo, 2016, p.15).

La Teoría del Refuerzo fue desarrollada por B.F. Skinner, psicólogo conductista, como parte de su teoría del condicionamiento operante. Esta teoría sostiene que el comportamiento humano puede ser moldeado y mantenido en función de las consecuencias que lo siguen. Es decir, las acciones que son seguidas por resultados positivos tienden a repetirse, mientras que aquellas que no lo son o que tienen consecuencias negativas tienden a extinguirse.

5.1.2.4. Teoría De La Expectativa De Vroom

La Teoría de la Expectativa fue propuesta por Victor Vroom en 1964 como un modelo cognitivo para explicar la motivación en el entorno laboral. Esta teoría parte de la premisa de que las personas eligen comportamientos específicos basándose en sus expectativas de que estos conducirán a resultados deseados. En otras palabras, la motivación depende de cuán atractiva es una meta y cuán probable se percibe su logro.

5.1.2.5. Teoría Del Establecimiento De Objetivos (Goal-Setting Theory) De Locke Y Latham

La Teoría del Establecimiento de Objetivos, también conocida como Goal-Setting Theory, fue desarrollada por Edwin Locke en 1968 y posteriormente ampliada junto con Gary Latham. Esta teoría sostiene que los objetivos claros y desafiantes, cuando son aceptados por los individuos, conducen a un mayor rendimiento. Además, subraya la importancia de la retroalimentación en el proceso de motivación.

5.1.2.6. Teoría Del Impulso Motivacional De Kopetz

La Teoría del Impulso Motivacional fue propuesta por Catalina E. Kopetz (2020) como una perspectiva contemporánea que busca comprender la motivación humana desde un enfoque más dinámico y contextual. Esta teoría integra aspectos cognitivos y sociales, argumentando que las personas se comportan de acuerdo con sus necesidades, metas y la interpretación que hacen del entorno en un momento determinado.

5.1.2.7. Teoría De La Motivación Por Propósito Y Significado

La motivación ha sido ampliamente estudiada en la psicología organizacional y del comportamiento. En las últimas décadas, se ha observado un cambio significativo en las fuentes de motivación laboral, especialmente en las generaciones Millennials y Gen Z. Estas generaciones priorizan el propósito y el significado en su trabajo por encima de las recompensas económicas tradicionales (Deloitte, 2021). Como respuesta a esta tendencia, ha surgido la Teoría de la Motivación por Propósito y Significado, que postula que las personas se sienten más motivadas cuando su trabajo está alineado con sus valores personales y tiene un impacto positivo en la sociedad.

5.1.2.8. Factores Motivacionales De Fernando Toro

Fernando Toro ha investigado ampliamente el tema de la motivación, un concepto que ha evolucionado con el tiempo gracias a las contribuciones de numerosos autores y sus diferentes teorías. La motivación es un fenómeno complejo, ya que está influenciado tanto por factores internos como externos, los cuales pueden afectar el comportamiento humano en distintos momentos.

Según Toro Álvarez, "la motivación es la fuerza interna que impulsa y energiza al individuo hacia una meta y resultados específicos". En otras palabras, la motivación se manifiesta a través de las acciones y actividades de una persona, influyendo en su comportamiento general y desempeño laboral.

Basándose en las teorías existentes sobre la motivación, Fernando Toro desarrolló y validó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), una herramienta que le permitió profundizar en su teoría sobre este fenómeno.

Los enfoques motivacionales consideran tres aspectos clave:

- Condiciones internas, relacionadas con factores psicológicos, fisiológicos y psicosociales que surgen desde lo más profundo del individuo, generando energía, persistencia y vigor.
- Condiciones externas, vinculadas al entorno organizacional y las características del puesto de trabajo.
- Relación entre lo interno y lo externo, que refleja cómo las personas, según sus necesidades, perciben y valoran determinadas condiciones laborales.

Las tres dimensiones mencionadas anteriormente están integradas en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), desarrollado y validado por Fernando Toro. A continuación, se describen las variables incluidas en este cuestionario, según lo planteado por Toro en 1985.

Condiciones motivacionales internas

Las condiciones motivacionales internas están relacionadas con los rasgos personales y el carácter afectivo de cada individuo. Estos factores influyen en la generación de sentimientos positivos o negativos en función de la interacción con otras personas o determinadas situaciones laborales.

Dentro de esta categoría, el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) evalúa las siguientes variables:

- Logro: Mide la motivación para realizar tareas con excelencia, superarse a sí mismo, destacarse entre los demás y alcanzar metas con los mejores resultados posibles.
- Poder: Refleja el deseo de obtener control e influencia, tanto a nivel individual como grupal, así como sobre los recursos que permiten mantener dicha autoridad.

- Afiliación: Evalúa la importancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral y la capacidad de establecer vínculos positivos con los compañeros de trabajo.
- Autorrealización: Analiza el impulso para mejorar y desarrollar habilidades y conocimientos en el ámbito laboral.
- Reconocimiento: Examina la necesidad de obtener atención, admiración o aceptación por parte de los demás a través de acciones y logros dentro del entorno de trabajo.

Medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo

Las personas buscan alcanzar metas personales y laborales a través de la motivación y el interés por recibir incentivos. En la medida en que las organizaciones reconozcan el esfuerzo y la dedicación de sus trabajadores, estos se sentirán valorados y parte fundamental de la empresa. Además, es clave que recibirán una compensación salarial justa por sus actividades.

Esta medición está relacionada con las acciones que una persona emplea para obtener beneficios en el trabajo. Las variables de este grupo incluyen:

- Dedicación a la tarea: Evalúa el compromiso, esfuerzo e iniciativa en el trabajo, demostrando responsabilidad y calidad en las actividades asignadas.
- Aceptación de la autoridad: Analiza el grado de reconocimiento y obediencia hacia las personas que ejercen liderazgo en la organización, así como la aceptación de sus decisiones.
- Aceptación de normas y valores: Refleja la disposición del trabajador a aceptar y aplicar las políticas, normas y valores que garantizan el buen funcionamiento y estabilidad de la empresa.
- Requisición: Se refiere a los comportamientos orientados a obtener beneficios laborales mediante solicitudes directas, negociación o persuasión hacia quienes pueden otorgarlos.

- Expectación: Evalúa la actitud pasiva o de espera en relación con las decisiones tomadas por los superiores y la confianza en la autoridad formal.

Condiciones motivacionales externas

Estas condiciones se asumen que las personas están principalmente guiadas por factores externos, como incentivos, recompensas o sanciones. Están relacionados con el puesto de trabajo y la actividad laboral que desempeñan.

El Cuestionario de Motivación para el Trabajo considera los siguientes factores:

- Supervisión: Evalúa el nivel de reconocimiento, retroalimentación y apoyo brindado por los supervisores a sus empleados.
- Grupo de trabajo: Mide la percepción del empleado sobre su entorno laboral, incluyendo la posibilidad de participar en actividades colectivas, compartir conocimientos y aprender de otros.
- Contenido del trabajo: Analizar la valoración que el trabajador hace de aspectos como autonomía, variedad e información sobre su contribución dentro de la organización.
- Salario: Representa la compensación económica asociada al desempeño del empleado en su puesto de trabajo.
- Promoción: Evalúa las oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la organización, así como la movilidad profesional que ofrece el puesto.

5.2.2. Desempeño Laboral

El desempeño laboral se define como la eficacia de las obligaciones y deberes que cumple un trabajador dentro de una institución u organización, se verá reflejado en el desempeño del personal y satisfacción laboral, beneficiando en gran medida a la organización (Nolberto, 2017).

5.2.2.1. El Modelo De Campbell

El modelo de Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) proponen un modelo de desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están. Existe otro aspecto importante en el Modelo de Campbell: los componentes del desempeño real. El conocimiento declarativo, la habilidad y conocimiento procedimental y la motivación son determinantes del desempeño, no son conductas (no son desempeño en sí mismo). La investigación de Campbell et al., (1993) identificó por lo menos ocho componentes básicos del desempeño, algunos de los cuales pueden encontrarse en cualquier empleo. Cuando se combinan los ocho componentes con los tres determinantes y con los diversos determinantes indirectos del desempeño, se obtiene un modelo extenso. Aunque se especifican ocho componentes del desempeño, no todos aparecerán en todos los empleos. No obstante, el modelo permite que el desempeño sea analizado en todos o en las partes de tales componentes. Campbell et al., (1993) afirman que tres de los componentes: la destreza en la tarea principal, el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal son esenciales en algún nivel de cualquier empleo.

5.2.2.3. Teoria Del Compromiso Laboral

El compromiso organizacional es como el "pegamento" que mantiene unida a una empresa. Se trata de todas las acciones, responsabilidades y expectativas que hacen que un grupo de personas trabaje bien juntas.

Las causas del compromiso según los expertos Caykoylu, Egri, Havlovic y Bradley (2011) descubrieron que hay siete factores principales (véase en la Figura 3.) que afectan el compromiso de las personas con su trabajo: Empoderamiento: Sentir que tienes control sobre tu trabajo; Motivación: Las ganas de hacer bien tu trabajo; Identidad: Sentirte parte de la empresa; Confianza: Creer en tus compañeros y jefes; Ambigüedad: Cuando no tienes claro qué debes hacer (esto reduce el compromiso); Conflicto: Problemas entre compañeros (esto también reduce el compromiso); Satisfacción: Sentirte contento con tu trabajo

5.2.2.4. Manual De Recursos Humanos De Gan Y Berbel

Gan y Berbel (2007), explican que el desempeño laboral es muy importante para que las empresas funcionen bien. Los autores dicen que no solo se trata de hacer bien el trabajo, sino también de que los empleados y la empresa tengan los mismos objetivos, creando un ambiente de trabajo enfocado en alcanzar metas.

Para mejorar el desempeño de los trabajadores, propone algunas estrategias, como:

- Evaluación del desempeño: Revisar el trabajo de los empleados regularmente para saber en qué pueden mejorar y reconocer sus logros.
- Capacitación y formación: Ofrecer cursos y entrenamientos para que los empleados aprendan nuevas habilidades.
- Motivación y reconocimiento: Dar incentivos y recompensas para que los trabajadores se sientan valorados y comprometidos.
- Buena comunicación: Mantener una comunicación clara y abierta para que todos comprendan sus responsabilidades y los objetivos de la empresa.

Con estas estrategias, las empresas no solo mejoran el rendimiento de sus empleados, sino que también logran que se sientan parte del equipo, lo que ayuda a que todo funcione mejor.

5.2.2.5. Modelo De Desempeño Contextual Expandido

González-Romá y Bakker (2020) encontraron que el buen desempeño en el trabajo no solo se trata de hacer bien las tareas que te asignan. También importa mucho cómo te comportas con tus compañeros y la empresa en general.

Según estos autores, hay cinco tipos de comportamientos importantes que no forman parte de tu trabajo oficial, pero que hacen una gran diferencia:

- Ayudar a los demás: Cosas como apoyar a un compañero que tiene mucho trabajo o enseñarle algo nuevo a alguien que acaba de entrar a la empresa.

- Ser un buen ciudadano digital: Compartir conocimientos sobre tecnología, ayudar a otros con problemas tecnológicos y comportarse bien en espacios digitales como correos electrónicos o chats de trabajo.
- Cuidar el medio ambiente: Acciones voluntarias para hacer que la empresa sea más amigable con el planeta, como reciclar o proponer ideas para ahorrar energía.
- Respetar diferentes culturas: Comportamientos que muestran respeto y comprensión hacia personas de diferentes países o culturas, lo que ayuda a trabajar mejor en equipos diversos.
- Preocuparse por el bienestar de todos: Acciones que ayudan a que todos se sientan bien mental y físicamente en el trabajo.

Los investigadores demostraron que cuando las personas hacen estas cinco cosas (además de sus tareas normales), las empresas funcionan mejor. Hay más innovación, los empleados quieren quedarse más tiempo en la empresa, y los clientes están más contentos.

Los aportes que estas investigaciones aportan consisten en confirmar que existe una relación positiva entre motivación y desempeño laboral, mostrando que cuando los colaboradores perciben mejores condiciones motivacionales (intrínsecas como logro, reconocimiento y autorrealización; y extrínsecas como salario, supervisión y promoción), tienden a reportar mayor compromiso, mejor actitud, trabajo en equipo y mayor eficiencia en sus funciones. Además, estos antecedentes aportan dimensiones clave para analizar el fenómeno (motivación intrínseca/extrínseca y desempeño por factores), sustentan el enfoque cuantitativo correlacional utilizado en el estudio y evidencian que, especialmente en el sector salud, la motivación influye en la calidad del servicio, el clima laboral y la productividad, lo que respalda la pertinencia de proponer un plan de mejoramiento orientado a fortalecer los factores motivacionales críticos identificados en la institución

5.3. Marco Conceptual

Motivación: según Toro (2002), es la fuerza interna que impulsa y energiza al individuo hacia el logro de metas y resultados específicos en el trabajo. Este influye directamente en el compromiso, la disposición y la actitud del personal del hospital. Para los colaboradores del hospital, una mayor motivación se traduce en mejor atención al usuario, mayor responsabilidad en las funciones y una actitud más proactiva y/o positiva frente a las necesidades del servicio.

- Motivación intrínseca: según Toro (2002), Se relaciona con condiciones internas del trabajador (necesidades y rasgos personales) como logro, afiliación, poder, reconocimiento y autorrealización. En el hospital, este tipo de motivación influye en la vocación de servicio, el interés por el bienestar del paciente y el deseo de desempeñar adecuadamente las funciones sin depender exclusivamente de incentivos externos. Fortalecerla contribuye a una atención más humanizada y comprometida.
- Motivación extrínseca: según Toro (2002), Está asociada a condiciones externas del entorno laboral, como supervisión, salario, promoción y características del trabajo. En el Hospital Divino Niño, estos elementos influirían en la permanencia del personal, la satisfacción con el entorno laboral y la disposición para cumplir metas organizacionales, favoreciendo un clima laboral positivo y reduciendo la rotación o el ausentismo.
- Desempeño laboral: El desempeño laboral se entiende como el nivel de cumplimiento de las funciones asignadas, la manifestación de comportamientos laborales adecuados y la capacidad del trabajador para obtener resultados eficientes en su rendimiento, según las dimensiones propuestas en el instrumento de Solano Reátegui (2017b), basado en los aportes de Gaspar (2011). En el hospital, este concepto influye directamente en la eficiencia de las operaciones, la calidad de la atención a los pacientes y la percepción que la comunidad tiene del mismo. Un alto desempeño contribuye a mejorar indicadores institucionales, fortalecer la imagen organizacional y garantizar una atención segura y oportuna.
- Satisfacción laboral: Según Monica, (1999), es la actitud del trabajador frente hacia su propio trabajo, esto está basado en las creencias y valores que el trabajador

desarrolla de su propio trabajo. En el hospital puede contribuir a reducir el ausentismo, mejorar el clima organizacional y fortalecer la vocación de servicio.

- **Productividad:** según López, (2012), es la rapidez con la que se realiza cualquier actividad, quehacer o trabajo; y puede ser física, mentales que son tangibles como se da en la creatividad del pensamiento y en lo espiritual. En el hospital, no solo se reflejaría en la rapidez en la prestación del servicio, sino también en la calidad de los procedimientos, la optimización de recursos y la capacidad resolutive del personal brindando una mejor imagen para los usuarios.
- **Desmotivación:** según Escudero, (2003), es un estado en el que se pierde el interés del trabajador y la motivación. Esto puede ser causada por razones diversas. En el hospital es un factor clave, ya que afecta directamente el servicio aumentando la rotación y disminuye la calidad del servicio afectando la imagen ante los pacientes.
- **Ambiente laboral:** según Pérez, et al. (2009), este es la interacción entre las características personales y organizacionales; tales como la organización, estructura y funcionamiento, donde los trabajadores realizan el objeto de su trabajo, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influye en el rendimiento de los trabajadores. En una institución de salud, donde el trabajo es altamente dinámico y exige coordinación constante, el ambiente laboral se convierte en un factor determinante para garantizar un servicio eficiente y humanizado.
- **Comunicación:** según Fernández, (2009), es un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; también, influye en las opiniones, actitudes, conductas de los trabajadores y la manera que afecta externamente a la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. En el Hospital Divino Niño, una comunicación efectiva influye en que los colaboradores tengan clara sus funciones y que se tomen decisiones oportunas. Además, fortalece la confianza institucional, reduce errores en la prestación del servicio y mejora la relación con la comunidad.

5.4. Marco Contextual

5.4.1. Reseña Histórica

La E.S.E. Hospital “Divino Niño” nació a la vida jurídica mediante el Acuerdo Municipal 024 del 27 de Noviembre de 1.995; su estudio y proyecto fue presentado para aprobación y cofinanciación por la Administración Municipal, el cual fue considerado viable socialmente y es así como participa la nación (Fondo de Inversión Social) con la suma de 762 millones de pesos, recursos que empezaron a llegar a finales del año 1.995, pero el inicio de la construcción no se dio sino hasta el mes de noviembre de 1.996 ya que contó con serios tropiezos, pues el área proyectada para el hospital se encontraba ubicada en la calle 17 con carrera 15 donde Funciona la escuela Teófilo Valenzuela, situación que causó malestar entre la comunidad del sector y entre los profesores, por lo que se debió replantear el sitio. Ante la solicitud realizada por parte de los habitantes de los barrios del norte del municipio, la administración gestionó la posibilidad de utilizar el terreno donde funcionaba el banco de materiales (BAMACO) de propiedad de IMVIBUGA ubicado en el barrio la Honda, el cual fue cedido finalmente para la construcción, con el compromiso que el hospital, una vez empezará a funcionar, cancelaría el valor del lote avaluado en 154 millones de pesos, para lo que se le darían 15 años de plazo con 2 años de gracia y 13 para pagarlo con cuotas mensuales de 1.968.000 pesos. Es así como el 4 de octubre de 1.997 se inaugura la Empresa Social del Estado Hospital Divino Niño, iniciándose con las áreas de Consulta Externa, Hospitalización y Servicios Generales, donde inicialmente se acondicionaron los servicios de Urgencias y Partos hasta el mes de febrero de 1.998 cuando el departamento, a través de la Secretaría Departamental de Salud, hace entrega formal del área de Urgencias, Partos y Cirugías.

5.4.2. Misión

“Prestar servicios de salud integrales mediante actividades de promoción y mantenimiento, acciones en salud pública, atención y rehabilitación de la enfermedad, a través de la innovación en la prestación de los servicios, con la formación continua de nuestro personal y el constante mejoramiento de nuestros procesos. Trabajamos por garantizar una atención oportuna, segura, pertinente, continua, accesible, humanizada,

con rentabilidad social y financiera, enfocada a nuestros usuarios, sus familias, la comunidad en general y otras partes interesadas”.

5.4.3. Visión

“Lograr en el año 2027 ser reconocidos como una Empresa Social del Estado referente en la prestación y cobertura de nuestros servicios a nivel regional con el fortalecimiento de la estrategia de atención primaria en salud en los territorios y enfoque diferencial, optimizando los recursos para atender de manera oportuna e integral las necesidades en salud de la población asignada y lograr la sostenibilidad financiera del Hospital Divino Niño.”

5.4.4. Objetivos Institucionales

- Contar con Infraestructura física, que garantice el cumplimiento de los requisitos del SOGC, brindando seguridad y confort a nuestros Usuarios.
- Garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos por la Ley y los reglamentos.
- Implementar programas, intervenciones, estrategias de salud que permitan modificar los perfiles de morbi – mortalidad identificada en el Municipio y de los eventos de Salud Pública definidos como prioridad por la Nación, el Departamento y el Municipio de Guadalajara de Buga.
- Fortalecer la Dotación Hospitalaria de la E.S.E, con Tecnología de punta.
- Aumentar la Capacidad Instalada de los Servicios, fortaleciendo la Prestación de los Servicios de Salud en El Municipio.

5.4.5. Políticas Institucionales

- **POLÍTICA DE HUMANIZACIÓN** “La E.S.E. HOSPITAL DIVINO NIÑO, se compromete a promover entre sus colaboradores la Atención Humanizada a los usuarios y su familia, fundamentada en la aplicación de valores institucionales de respeto, trato digno, responsabilidad, compromiso servicio con calidez, mostrando sensibilidad en la prestación de los servicios de salud que ofrece la Institución”.

- #### 5.4.6. Estructura Organizacional

Estructura organizacional E.S.E. Hospital Divino Niño



5.4.7. Mapa De Procesos

Figura 2.

Mapa de procesos E.S.E. Hospital Divino Niño



Fuente: E.S.E. Hospital Divino Niño

En síntesis, la misión del Hospital Divino Niño tiene como prioridad la atención integral con enfoque en calidad, humanización, seguridad, innovación y mejora continua, para lograr eso necesita de personal comprometido y con un buen nivel de desempeño. También, las políticas institucionales están relacionadas con la calidad, seguridad del paciente, seguridad y salud en el trabajo y gestión del talento humano buscando que favorezcan la motivación, mediante actividades que estén orientadas al bienestar, la capacitación, el trato digno y el fortalecimiento de competencias. Por ende, el análisis de la relación entre motivación y desempeño laboral puede permitir e internamente el hospital respalda efectivamente sus lineamientos institucionales contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos y a la mejora del servicio prestado a la comunidad

5.5. Marco Legal

DECRETO 1567 DE 1998 (Agosto 5) “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.” Crea el Sistema

Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado en Colombia, con el propósito de mejorar su desempeño y contribuir al fortalecimiento de la gestión pública. A través de la capacitación, se busca actualizar y desarrollar las competencias de los funcionarios, garantizando un servicio eficiente y de calidad para los ciudadanos.

Por otro lado, el sistema de estímulos establece incentivos que promueven la motivación y el bienestar de los empleados públicos, reconociendo su desempeño y fomentando un ambiente laboral adecuado. Con estas estrategias, el decreto busca optimizar el funcionamiento del Estado mediante el desarrollo profesional y el reconocimiento de sus trabajadores.

LEY No 2208 17 de mayo 2022 "Por medio del cual se establecen incentivos económicos para fortalecer el acceso y las oportunidades en empleo y formación para la población pospenada y se dictan otras disposiciones. Ley de segundas oportunidades". conocida como la Ley de Segundas Oportunidades, establece incentivos económicos para facilitar el acceso al empleo y la formación de la población pospenada en Colombia. Su objetivo es promover la reinserción social y laboral de quienes han cumplido condenas, reduciendo la discriminación y fortaleciendo sus oportunidades de desarrollo.

Para ello, la ley contempla beneficios para las empresas que contraten a personas pospenadas, así como programas de capacitación y apoyo para su inclusión en el mercado laboral. Con estas medidas, se busca disminuir la reincidencia y contribuir a la integración social de esta población.

- TABLA RESUMEN

Normativa	Objeto de la norma	Aporte de la norma al trabajo de investigación
Decreto 1567 de 1998 (Agosto 5) "Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado"	Crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para empleados públicos, con el fin de fortalecer competencias, mejorar el	La relación entre capacitación, estímulos y desempeño laboral, aportando soporte normativo para analizar cómo la formación continua, el reconocimiento y los incentivos

	desempeño, promover el bienestar y optimizar la gestión pública mediante formación y reconocimiento.	institucionales influyen en la motivación del personal. Además, respalda la necesidad de implementar estrategias de mejora orientadas al desarrollo del talento humano dentro del hospital
Ley 2208 de 2022 (17 de mayo) “Ley de Segundas Oportunidades.”	Establece incentivos económicos y mecanismos para facilitar el acceso al empleo promoviendo la reinserción laboral, reduciendo discriminación y fortaleciendo oportunidades de inclusión social.	Aporta un enfoque de inclusión y equidad laboral, relevante para las políticas institucionales de talento humano. Aunque no se centra directamente en motivación, sí se vincula con condiciones organizacionales que impactan el clima laboral, la cohesión y la gestión del personal, aspectos que influyen indirectamente en la motivación y el desempeño.

6. RESULTADO

6.1. Análisis demográfico

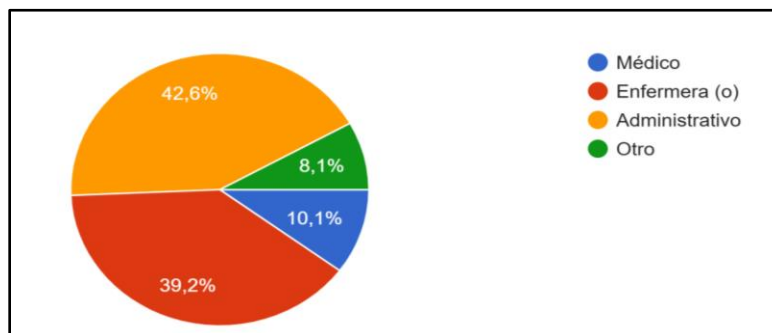
En este punto se analizan variables como sexo, edad, nivel educativo, tipo de vinculación contractual y antigüedad laboral, con el objetivo de describir la composición poblacional de los colaboradores del hospital y establecer un contexto estructural para realizar la interpretación de los resultados asociados a las variables de motivación y desempeño. Esta caracterización permite identificar posibles patrones diferenciales que puedan incidir en el análisis posterior.

6.1.1. Análisis por cargo

En la figura 3 se puede observar que el 42.8% de los encuestados son administrativos, se puede inferir que la mayoría del personal ocupa este tipo de cargo y a pesar de esto se obtuvo opiniones de muchos tipos de trabajadores del hospital, lo cual es bueno para entender mejor cómo se sienten todos.

Figura 3.

Comportamiento de la variable Cargo



Fuente: Elaboración propia

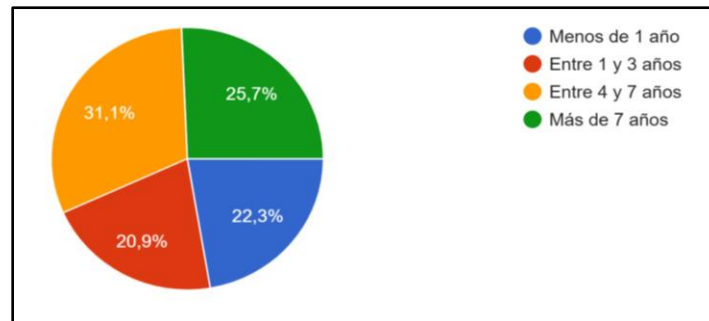
6.1.2. Análisis por Experiencia

En la figura 4 se puede apreciar que la mayoría del personal lleva entre 4 y 7 años trabajando en el hospital (31.1%), aunque hay variedad en la antigüedad lo que puede

ser bueno para mejorar perspectivas, también puede mostrar que hay alta rotación lo que puede perjudicar la continuidad en los procesos, entre otras cosas.

Figura 4.

Comportamiento de la variable Experiencia



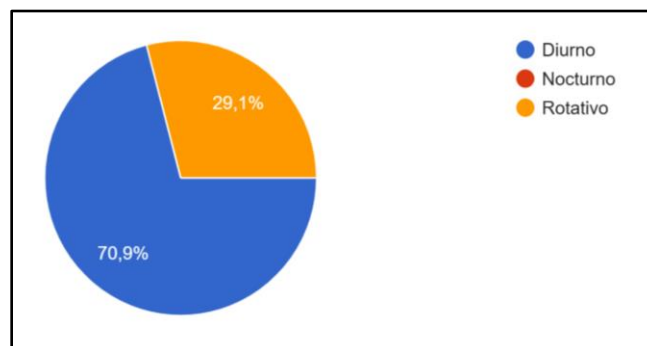
Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Análisis por Turnos de trabajo

La figura 5 muestra que una gran parte del personal trabaja en el turno diurno (70.9%), solo hay una pequeña parte en el turno rotativo reflejando que la mayor parte de las labores se concentran durante el día.

Figura 5.

Comportamiento de la variable Turnos de trabajo



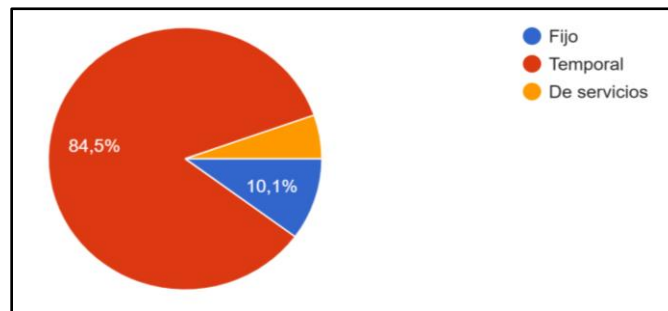
Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Análisis por Tipo de contrato

Se puede observar en la figura 6 que la mayor parte del personal del hospital (84.5%) se encuentran contratados por medio de una empresa temporal, es decir, no trabajan directamente con el hospital, lo que puede indicar que este tipo de contratación es muy común.

Figura 6.

Comportamiento de la variable Tipos de contrato



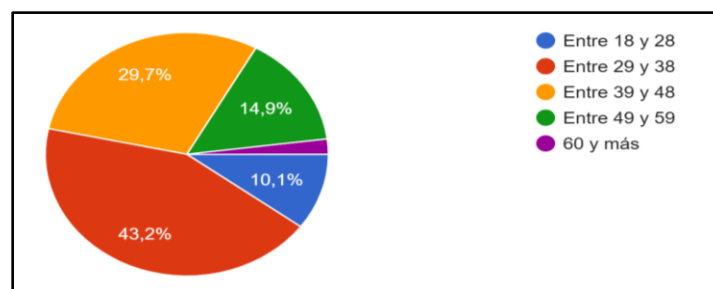
Fuente: Elaboración propia

6.1.5. Análisis por Edad

La figura 7 indica que el 43.2% del personal están en el rango de edad entre los 29 y 38 años de edad, mostrando que principalmente se cuenta con trabajadores adultos-jóvenes aportando mayor productividad; también la presencia de trabajadores entre los 39 y 48 años (29.7%), representa un aporte valioso en términos de experiencia y madurez profesional, lo que favorece el equilibrio generacional dentro del equipo de trabajo.

Figura 7.

Comportamiento de la variable Edad



Fuente: Elaboración propia

6.2. OBJETIVO 1. La motivación del personal de salud de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.

En este objetivo se analizan los resultados de la medición de motivación laboral del personal del Hospital Divino Niño. A partir de la aplicación del instrumento, se pudo examinar factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la disposición del colaborador frente a sus funciones realizando un cuestionario donde se estructuraron las preguntas de la 1 al 23 para evaluar la motivación intrínseca y de la 24 al 36 orientadas a la motivación.

6.2.1. Motivación intrínseca

6.2.1.1. Análisis factores de motivación intrínseca

La tabla 1 muestra que los factores de afiliación y de logro recibieron un puntaje promedio de 3.6, lo cual puede indicar que son los principales aspectos que mueven la motivación interna del personal. Por otro lado, se puede observar que la autorrealización tiene un promedio de 3.2 siendo la más baja lo que puede indicar que los colaboradores no ven oportunidades de crecimiento personal; los factores de poder y reconocimiento obtuvieron un promedio medio, lo cual refleja un menor efecto en la motivación intrínseca y se recomienda la mejora de estos aspectos.

Finalmente, la motivación intrínseca obtuvo un promedio de 3.4 lo que puede reflejar que los colaboradores no se encuentran totalmente satisfechos con las oportunidades ofrecidas en el hospital.

Tabla 1. Promedio de cada factor. Motivación intrínseca

FACTORES	PROMEDIO
Afiliación	3.6
Autorrealización	3.2
Logro	3.6
Poder	3.5
Reconocimiento	3.4
Motivación intrínseca	3.4

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.2. Análisis factores de motivación intrínseca según el cargo

En la tabla 2 se muestra que los factores de afiliación y de logro obtuvieron un promedio de 3.6 lo que puede indicar una buena conexión con el hospital; por el contrario, el factor de autorrealización arrojó un promedio de 3.2 donde puede ser que no hay procesos que ayuden a los colaboradores a superarse.

También se puede inferir que de manera general los colaboradores muestran un buen nivel de motivación a excepción de las enfermeras (os) que tienen un nivel más bajo y es de poner cuidado ya que este cargo forma parte de la misión y deberían ser los más motivados.

Tabla 2. *Motivación intrínseca según el cargo*

Cargo	Afiliación	Autorealización	Logro	Poder	Reconocimiento
Administrativo	3,7	3,2	3,7	3,5	3,4
Enfermera (o)	3,4	3,0	3,4	3,3	3,2
Médico	3,7	3,1	3,6	3,6	3,4
Otro	4,1	3,6	4,2	3,9	3,8
Total general	3,6	3,2	3,6	3,5	3,4

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3. Análisis factores de motivación intrínseca según la experiencia

Se puede observar en la tabla 3 que el promedio es medio-bajo en la mayoría de los factores, pero el factor de autorrealización se encuentra en un nivel bajo en todos los años de experiencia lo que puede indicar pocas oportunidades de crecimiento personal.

También se puede inferir que las personas con menos de 1 año tienen los promedios más altos indicado que al ser nuevos en el hospital llegan con altas expectativas y entusiasmo, pero a medida que los colaboradores tienen más antigüedad este nivel de motivación tiende a bajar lo que puede señalar la falta programas de desarrollo, reconocimiento y crecimiento profesional, con el fin de mantener la motivación a lo largo del tiempo.

Tabla 3. Motivación intrínseca según la experiencia

Experiencia	Afiliacion	Autorealización	Logro	Poder	Reconocimiento
Entre 1 y 3 años	3,8	3,1	3,7	3,6	3,4
Entre 4 y 7 años	3,4	3,1	3,5	3,2	3,2
Más de 7 años	3,5	3,1	3,5	3,4	3,3
Menos de 1 año	3,8	3,3	3,9	3,7	3,6
Total general	3,6	3,2	3,6	3,5	3,4

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3. Análisis factores de motivación intrínseca según los turnos de trabajo

La tabla 4 muestra que la motivación del personal es similar en ambos turnos y se ubica en un nivel medio-alto, las diferencias entre turno diurno y rotativo son mínimas. El aspecto más bajo en ambos casos es la autorrealización, lo que refleja la necesidad de fortalecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

En conclusión, el hospital mantiene un nivel de motivación adecuado en los turnos de trabajo, pero requiere estrategias que ayuden a los colaboradores a la autorrealización y el reconocimiento, con el fin de sostener el compromiso del personal a largo plazo.

Tabla 4. Motivación intrínseca según turnos de trabajo

Turnos de trabajo	Afiliacion	Autorealización	Logro	Poder	Reconocimiento
Diurno	3,6	3,1	3,6	3,4	3,3
Rotativo	3,7	3,2	3,7	3,6	3,4
Total general	3,6	3,2	3,6	3,5	3,4

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3. Análisis factores de motivación intrínseca según el tipo de contrato

En la tabla 5 se puede observar que el tipo de contrato temporal es el que tiene el promedio más bajo de motivación (3.1-3.5), mientras que los otros tipos de contrato obtuvieron un promedio más alto.

La motivación del personal está directamente relacionada con la estabilidad laboral: quienes cuentan con contratos fijos presentan mayor satisfacción y compromiso, mientras que los trabajadores temporales reflejan niveles más bajos. Esto evidencia la necesidad de que la organización refuerce las oportunidades de desarrollo y reconocimiento en los contratos menos estables, con el fin de equilibrar la motivación en todos los grupos.

Por otro lado, es de tener en cuenta que el tipo de contrato temporal es la forma de contratación del mayor número de colaboradores, lo cual se debe revisar porque la motivación interna es tan baja.

Tabla 5. Motivación intrínseca según tipos de contrato

Tipos de contrato	Afiliación	Autorealización	Logro	Poder	Reconocimiento
De servicios	4,0	3,2	4,0	3,5	3,3
Fijo	4,3	3,6	4,4	4,1	4,1
Temporal	3,5	3,1	3,5	3,4	3,3
Total general	3,6	3,2	3,6	3,5	3,4

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3. Análisis factores de motivación intrínseca según la edad.

En la tabla 6, se observa que los más jóvenes (18 a 28 años) y los mayores de 60 presentan los promedios más altos de motivación, mientras que los trabajadores de 29 a 48 años registran los promedios más bajos. Esto sugiere que la motivación del personal varía con la edad y refleja la importancia de fortalecer estrategias que mantengan el compromiso en los grupos de edad media, donde se evidencian las menores puntuaciones.

Tabla 6. Motivación intrínseca según la edad

Edad	Afiliación	Autorealización	Logro	Poder	Reconocimiento
60 y más	4,3	3,8	4,3	4,4	4,0
Entre 18 y 28	4,3	3,9	4,2	4,0	4,0
Entre 29 y 38	3,5	3,1	3,6	3,4	3,4
Entre 39 y 48	3,3	2,9	3,3	3,2	3,0

Entre 49 y 59	3,8	3,3	3,9	3,7	3,4
Total general	3,6	3,2	3,6	3,5	3,4

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Motivación extrínseca

6.2.2.1. Análisis factores de Motivación extrínseca

La tabla 7 muestra que los factores de motivación extrínseca recibieron un puntaje promedio de 3,6 sobre 5, lo que puede sugerir que el personal se siente satisfecho de manera general en estos factores. Sin embargo, el factor de contenido de trabajo y grupo de trabajo obtuvo un promedio de 3,7 siendo el puntaje más alto lo que puede llevar inferir es que los colaboradores se encuentran de acuerdo con sus funciones y trabajan en equipo lo cual es muy buena para la motivación; por otro lado, no se debe dejar de lado los otros factores que obtuvieron un promedio de 3,5, ya que a futuro puede influenciar en la motivación de manera negativa.

Tabla 7. Promedio de cada factor. Motivación extrínseca

FACTORES	PROMEDIO
Supervisión	3,5
Salario	3,5
Contenido del trabajo y grupo de trabajo	3,7
Promoción	3,5
Motivación externa	3,6

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.2. Análisis factores de motivación extrínseca según el cargo

En la tabla 8 se puede observar diferencias importantes en la percepción dependiendo del cargo ejercido. El cargo Otro obtuvo los promedios más altos en todos los factores (supervisión 3,9; salario 4,0; contenido del trabajo y grupo de trabajo 4,1; promoción 4,2), lo que puede indicar que sus expectativas están acordes con lo ofrecido. Por otra parte,

las enfermeras(os) obtuvieron los promedios más bajos (supervisión 3,2; salario 3,4; contenido del trabajo 3,5; promoción 3,3), lo que puede indicar una menor satisfacción relacionándose con la alta carga laboral, los turnos y que no se cuentan con oportunidades de ascenso.

Los médicos obtuvieron un promedio medio, lo que puede indicar de manera general algo bueno; pero hay que tener en cuenta que los factores de salario y promoción son los promedios más bajos lo que a futuro podría generar efectos negativos.

En el caso del personal administrativo, los promedios también son de un nivel medio (supervisión 3,6; promoción 3,7 y contenido del trabajo 3,7), puede indicar una buena motivación con niveles estables.

En conclusión, se pudo identificar que en general la motivación es buena, pero el personal de enfermería se encuentra en un nivel bajo y esto a futuro puede generar aspectos negativos ya que este grupo forma parte de la parte misional del hospital

Tabla 8. *Motivación extrínseca según el cargo*

Cargo	Supervision	Salario	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	Promocion
Administrativo	3,6	3,5	3,7	3,7
Enfermera (o)	3,2	3,4	3,5	3,3
Médico	3,5	3,5	3,8	3,5
Otro	3,9	4,0	4,1	4,2
Total general	3,5	3,5	3,7	3,5

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3. Análisis factores de motivación extrínseca según la experiencia

La tabla 9 muestra que los colaboradores con menos de un año de experiencia presentan los promedios más altos en todos los aspectos (supervisión 3,7; salario 3,8; contenido del

trabajo y grupo de trabajo 3,9; promoción 3,9), lo que puede indicar que llegan al hospital con una motivación alta y grandes expectativas. En contraste, los colaboradores con entre 4 y 7 años y más de 7 años de experiencia obtuvieron los promedios más bajos, particularmente en supervisión (3,3) y promoción (3,4), lo que se puede interpretar es que con el pasar de tiempo laborando en el hospital, la motivación baja debido a la percepción de estancamiento y poco reconocimiento

Por otro lado, los que llevan 1 y 3 años de experiencia obtuvieron un promedio medio, con valores similares al promedio general. Lo cual puede indicar una transición entre lo que se espera al iniciar labores con el hospital y lo que se puede percibir al pasar el tiempo.

Tabla 9. *Motivación extrínseca según la experiencia*

Experiencia	Supervision	Salario	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	Promocion
Entre 1 y 3 años	3,7	3,6	3,8	3,6
Entre 4 y 7 años	3,3	3,4	3,5	3,4
Más de 7 años	3,3	3,4	3,6	3,4
Menos de 1 año	3,7	3,8	3,9	3,9
Total general	3,5	3,5	3,7	3,5

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.4. Análisis factores de motivación extrínseca según el turno de trabajo

La tabla 10 el promedio muestra diferencias leves en los turnos, indicando una satisfacción moderada. El turno diurno, obtuvo promedios equilibrados, lo que podría indicar un buen nivel de motivación posiblemente por el tiempo que pueden compartir en familia. Por su parte, el turno rotativo obtuvo un promedio medio, resaltando el contenido del trabajo y el grupo de trabajo (3,8), lo que podría indicar que las funciones a desarrollar y el trabajo con sus compañeros influye fuertemente en la motivación; sin embargo, los factores como la supervisión (3,4) y la promoción (3,5) muestran promedios más bajos,

lo cual puede estar relacionado con el poco o escaso liderazgo en horarios variables y las pocas oportunidades de crecimiento.

En conclusión, ambos turnos obtuvieron promedios buenos, pero se debe buscar mayor o mejor acompañamiento el turno rotativo siempre buscando la mejoría de la motivación.

Tabla 10. *Motivación extrínseca según el turno de trabajo*

Experiencia	Supervision	Salario	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	Promocion
Diurno	3,5	3,5	3,6	3,6
Rotativo	3,4	3,6	3,8	3,5
Total general	3,5	3,5	3,7	3,5

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.5. Análisis factores de motivación extrínseca según el tipo de contrato

La tabla 11 muestra que el contrato obtuvo los promedios más altos en todos los factores evaluados, lo puede indicar que la estabilidad genera una percepción de, generando mayores niveles de motivación. Aunque el contrato de servicios muestra también un promedio, los niveles de satisfacción en supervisión son más bajos en comparación con el contrato fijo, lo que podría estar relacionado con los pocos beneficios que brinda este tipo de contrato.

En contraste, el contrato temporal obtuvo el promedio más bajo en todos los factores, esto puede indicar la inestabilidad laboral, las pocas posibilidades de crecimiento lo que afecta fuertemente la motivación y el compromiso con el hospital.

En conclusión, el contrato fijo es el que muestra una motivación alta, mientras que el contrato temporal la motivación es baja lo que se recomienda es buscar estrategias para estos colaboradores ya que son la gran mayoría de los colaboradores que laboran en el hospital.

Tabla 11. *Motivación extrínseca según el tipo de contrato*

Experiencia	Supervision	Salario	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	Promocion
De servicios	3,9	3,9	4,3	3,8
Fijo	4,3	4,2	4,2	4,4
Temporal	3,4	3,4	3,6	3,4
Total general	3,5	3,5	3,7	3,5

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.6. Análisis factores de motivación extrínseca según la edad

La tabla 12 indica que el grupo de 60 años y más obtuvieron los promedios más altos en todos los factores (supervisión 4,2; salario 4,5; contenido del trabajo 4,5; promoción 4,5), puede ser debido a la experiencia, al entorno laboral o por mayor estabilidad. De igual manera, los trabajadores entre 18 y 28 años obtuvieron promedios elevados (entre 4,1 y 4,3), lo que puede reflejar entusiasmo, la oportunidad laboral y las ganas y/o disposición al aprendizaje.

En contraste, los colaboradores entre 39 y 48 años presentan los promedios más bajos, especialmente en supervisión (3,0) y promoción (3,2), lo que puede indicar mayores niveles de inconformidad, posiblemente por la falta de oportunidades de ascenso, sobrecarga laboral o falta de reconocimiento en un momento.

El grupo de 29 a 38 años obtuvo un promedio medio de 3,5, lo que sugiere una percepción moderada de motivación, mientras que los empleados de 49 a 59 años obtuvieron promedios más altos (entre 3,7 y 3,9), indicando que la motivación comienza a cambiar cuando se acercan a la etapa final de la vida laboral activa.

Tabla 12. *Motivación extrínseca según la edad*

Experiencia	Supervision	Salario	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	Promocion
60 y más	4,2	4,5	4,5	4,5
Entre 18 y 28	4,1	4,1	4,3	4,2
Entre 29 y 38	3,5	3,5	3,6	3,5
Entre 39 y 48	3,0	3,2	3,5	3,2
Entre 49 y 59	3,9	3,7	3,9	3,7
Total general	3,5	3,5	3,7	3,5

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Motivación global

La tabla 13 indica que la motivación global del personal del hospital es moderada, con un promedio de 3,5 sobre 5. Este resultado es bueno para la ESE, porque muestra que los trabajadores se sienten, en términos generales, satisfechos con su entorno laboral y con compromiso.

Los principales factores que motivan a los colaboradores son los extrínsecos (el salario, las oportunidades de promoción y el trabajo en equipo), estos elementos pueden generar un impacto positivo en la actitud y el compromiso del personal, siendo de beneficio para el clima organizacional. Por otro lado, los factores intrínsecos tienen un promedio más bajo (la autorrealización, el reconocimiento personal y poder), lo que puede sugerir que el hospital ha implementado diversas estrategias en cuanto a lo externo, pero debe buscar la implementación de estrategias para la motivación interna.

Al ser la motivación extrínseca más alta puede indicar que el hospital logra tener a sus colaboradores a través de recompensas tangibles, lo que no es ayuda a fortalecer la motivación intrínseca. Según Robbins y Judge (2019), cuando la motivación depende principalmente de factores externos, existe el riesgo de que el compromiso disminuya si estos beneficios no se mantienen o no son percibidos como suficientes.

Aunque se puede hablar de un equilibrio, el hospital se debe enfocar en los factores internos porque si cambio algo en el entorno puede poner en riesgo la motivación del personal afectando otros aspectos en el espacio laboral.

Tabla 13. *Motivación global*

DIMENSIÓN	PROMEDIO
Motivación intrínseca	3,4
Motivación extrínseca	3,6
Motivación Global	3,5

Fuente: Elaboración propia

Estos hallazgos permiten concluir que la motivación del personal del Hospital Divino Niño es moderada, con el mayor peso de la motivación extrínseca frente a la intrínseca, lo que puede indicar que el compromiso laboral es sostenido principalmente por factores externos (condiciones laborales, incentivos, estabilidad o entorno. Por otro lado, a nivel interno, la autorrealización se ubica como el factor más crítico, lo que puede evidenciar una percepción limitada de oportunidades de desarrollo, reconocimiento profesional y crecimiento dentro del hospital. Adicionalmente, se puede observar que los colaboradores con contrato fijo tienen niveles motivacionales más altos, mientras que el personal temporal obtuvieron los puntajes más bajos, indicando que es el grupo con mayor vulnerabilidad motivacional, lo cual se puede asociar a la inestabilidad laboral y a menores expectativas de proyección. De forma similar, los rangos de edad entre 29 y 48 años presentan los niveles motivacionales más bajos, lo cual puede interpretarse como una etapa laboral donde aumentan las cargas, responsabilidades y expectativas, y donde la ausencia de estímulos y reconocimiento institucional afecta con mayor intensidad. En conjunto, los resultados permiten afirmar que el hospital cuenta con una motivación aceptable, pero no consolidada, y que los principales riesgos se concentran en la falta de autorrealización y en la motivación disminuida de grupos específicos, lo cual tiene implicaciones directas para el desempeño y la sostenibilidad del compromiso laboral en la institución.

6.3. OBJETIVO 2. El desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.

En este objetivo se muestran los resultados obtenidos a la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores del hospital, utilizando como herramienta de recolección un cuestionario en el cual las preguntas de 1 a la 26 evalúan tanto el cumplimiento de las funciones como los aspectos conductuales que afectan la calidad del servicio.

6.3.1. Análisis factores de desempeño laboral

La tabla 14 muestra igualdad en los promedios de 4,4 sobre 5, lo que refleja un nivel alto de desempeño y efectividad en el trabajo lo que indica algo bueno para el hospital. En primer lugar, indica que los colaboradores tienen claro sus responsabilidades y que estas se ajustan a sus capacidades y expectativas; tienen relaciones interpersonales positivas con una buena cohesión entre los miembros del equipo; cumplen de manera eficiente con las metas y objetivos propuestos por el hospital, afectando directamente la productividad

Finalmente, se puede observar que de manera general el desempeño laboral en el hospital es bueno, cuenta con personal comprometido y con un buen nivel de satisfacción, ayudando a mejorar los resultados y objetivos del hospital. Cabe aclarar que es importante no bajar la guardia y mantener estrategias de seguimiento y retroalimentación consolidando un buen nivel de desempeño y evitando descensos.

Tabla 14. *Promedio de cada factor. Desempeño laboral*

FACTORES	PROMEDIO
Funciones	4,4
Conocimiento del trabajo	4,4
Capacidad de análisis	4,4
Comportamiento	4,4
Habilidades	4,5
Actitud	4,5
Satisfacción	4,2
Rendimiento	4,4
Resolución de problemas	4,4

Compromiso	4,3
Trabajo en equipo	4,4
Desempeño laboral	4,4

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.1. Análisis factores de desempeño laboral según el cargo

En la tabla 15 se puede observar que el desempeño laboral en el hospital obtuvo un promedio alto de 4,4 sobre 5 en la mayoría de los cargos, esto puede indicar que los trabajadores, sin importar el cargo que ocupan, presentan una percepción positiva acerca de sus funciones y/o tareas y la relacionan con sus compañeros. Algo que llama la atención es que los factores de satisfacción y compromiso obtuvieron los promedios más bajos de 4,2 y 4,3 respectivamente y los factores de habilidades y actitud con 4,5 cada uno.

De manera general, se puede decir que la organización ha podido establecer estándares de desempeño en todas las áreas disminuyendo las brechas donde los roles son muy variados, ayudando a tener un clima laboral más estable; todo esto puede llevar a resultados que reflejan una escena positiva, donde todos independientemente del cargo alcanzan un nivel sobresaliente de desempeño laboral. Esto establece un punto importante para la gestión institucional, ya que puede disponer de colaboradores con funciones claras, comportamiento bueno y un rendimiento alto incrementando la productividad, mejorando la calidad del servicio y fortaleciendo la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Tabla 15. *Desempeño laboral según el cargo*

<i>Tiipo de contrato</i>	<i>Actitud</i>							<i>Trabajo en equipo</i>
	<i>Capacidades de análisis</i>	<i>Conocimiento del trabajo</i>	<i>Habilidades</i>		<i>Satisfacción</i>	<i>Resolución de problemas</i>	<i>Compromiso</i>	
De servicios	4,6	4,5	4,4	4,6	4,2	4,4	4,5	4,6

Fijo	4,6	4,6	4,6	4,6	4,4	4,6	4,5	4,5
Temporal	4,4	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4
Total general	4,4	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.2. Análisis factores de desempeño laboral según el turno de trabajo.

En la tabla 16 se puede observar que el desempeño laboral es positivo, independientemente del turno en el que se labore. De manera global, el promedio general fue de 4,4 mostrando que el hospital dispone de colaboradores que tienen claras sus responsabilidades, afrontan con actitudes adecuadas las labores y logran cumplir de manera efectiva con los objetivos planteados, a pesar que no están completamente satisfechos.

Aunque en términos generales, se puede decir que se ha logrado mantener un alto nivel de desempeño laboral en todos sus colaboradores, sin importar el turno, aun se podría mejorar aspectos en el turno rotativo. Este hallazgo es clave, ya que se pueden diseñar e implementar estrategias diferenciadas para fortalecer la satisfacción y el compromiso, evitando que la motivación baje y pueda afectar de manera negativa.

Tabla 16. *Desempeño laboral según el turno de trabajo*

Tiipo de contrato	Capacidad de análisis	Conocimiento del trabajo	Habilidades	Actitud	Satisfacción	Resolución de problemas	Compromiso	Trabajo en equipo
<i>Diurno</i>	4,5	4,5	4,5	4,5	4,3	4,4	4,4	4,4
<i>Rotativo</i>	4,2	4,3	4,5	4,4	4,1	4,2	4,1	4,4
Total general	4,4	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.1. Análisis factores de desempeño laboral según el tipo de contrato

En la tabla 17 se puede observar, de manera general, que el desempeño laboral es positivo, con un promedio de 4,4. Esto puede indicar que los trabajadores, indiferentemente de su tipo de contratación, tienen claro sus funciones, su comportamiento organizacional es adecuado y hay un buen rendimiento. No obstante, se observa los empleados que tienen contrato fijo obtuvieron promedios más altos en todas las dimensiones, esto se puede deber a que cuentan con mayor estabilidad y seguridad aspectos que ayudan a la motivación.

En contraste, los colaboradores con contrato por prestación de servicios y temporales también obtuvieron un buen promedio, aunque sus resultados son un poco más bajos en comparación con los de contrato fijo. Esto puede indicar que debido a estos tipos de contrato hay mayor inestabilidad lo que puede generar inestabilidad.

Por último, los datos evidencian que el hospital cuenta con un equipo humano competente y responsable, pero se recomienda en crear e implementar estrategias de motivación, para garantizar un desempeño homogéneo en todos los tipos de contrato y además porque la mayor parte de los colaboradores trabajan con contrato temporal los cuales deben ser más motivados.

Tabla 17. *Desempeño laboral según el tipo de contrato*

Tipo de contrato	Capacidad de análisis	Conocimiento del trabajo	Habilidades	Actitud	Satisfacción	Resolución de problemas	Compromiso	Trabajo en equipo
De servicios	4,6	4,5	4,4	4,6	4,2	4,4	4,5	4,6
Fijo	4,6	4,6	4,6	4,6	4,4	4,6	4,5	4,5
Temporal	4,4	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4
Total general	4,4	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.1. Análisis factores de desempeño laboral según la edad

En la tabla 18 se puede observar un promedio alto (4,4) en todos los grupos. Esto puede indicar que los colaboradores mantienen un compromiso sólido con sus responsabilidades, tienen conductas adecuadas, reflejando un nivel de satisfacción y eficiencia sobresaliente en todo el hospital.

Se pueden destacar los empleados de 60 años y más, quienes obtuvieron los promedios más altos (4,7 en todas las dimensiones), lo que se puede interpretar como experiencia acumulada, alta madurez profesional y el sentido de responsabilidad. De manera similar, los colaboradores entre 29 y 38 años y entre 49 y 59 años muestran promedios estables (4,5 en promedio), evidenciando un equilibrio entre todos los aspectos.

En contraste, los colaboradores de 18 a 28 años y 39 a 48 años presentan promedios un poco más bajos (4,4 y 4,2 respectivamente). Aunque siguen siendo resultados positivos, esto puede ser por la falta de experiencia, la búsqueda de estabilidad laboral, mayor carga laboral y menos oportunidades de crecimiento.

Tabla 18. *Desempeño laboral según la edad*

Tiipo de contrato	Capaci dad de análisis	Conocimi ento del trabajo	Habilida des	Actit ud	Satisfacc ión	Resoluc ión de proble mas	Compro miso	Trab ajo en equi po
60 y más	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
Entre 18 y 28	4,4	4,4	4,5	4,5	4,3	4,4	4,4	4,4
Entre 29 y 38	4,5	4,6	4,6	4,6	4,3	4,5	4,4	4,5
Entre 39 y 48	4,2	4,3	4,3	4,3	4,0	4,2	4,1	4,4
Entre 49 y 59	4,5	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,4	4,4
Total general	4,4	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.1. Análisis factores de desempeño laboral según la experiencia laboral

En la tabla 19 se puede observar que el hospital mantiene un nivel alto de manera general, con un promedio general de 4,4. Esto puede indicar que los colaboradores muestran compromiso con sus responsabilidades mejorando el rendimiento y contribuyendo a una cultura organizacional más sólida.

Por otro lado, el factor de satisfacción obtuvo el promedio más bajo en todos los campos, para lo cual se recomienda implementar estrategias diferenciadas como reforzar los programas de inducción y acompañamiento, diseñar planes de capacitación para mantener la motivación y la mejora, ofrecer reconocimientos y mentorías.

Tabla 19. *Desempeño laboral según la experiencia laboral*

Tiipo de contrato	Capacid ad de análisis	Conoci miento del trabajo	Habilida des	Actitud	Satisfac ción	Resoluc ión de problem as	Compro miso	Trabajo en equipo
Entre 1 y 3 años	4,5	4,6	4,7	4,6	4,3	4,4	4,4	4,5
Entre 4 y 7 años	4,4	4,4	4,5	4,4	4,2	4,4	4,4	4,4
Más de 7 años	4,4	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,4	4,3
Menos de 1 año	4,3	4,3	4,4	4,4	4,3	4,4	4,2	4,4
Total general	4,4	4,4	4,5	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, los resultados evidencian que el personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño presenta un nivel alto y homogéneo de desempeño, con un promedio general de 4,4 sobre 5, lo cual indica un adecuado cumplimiento de funciones, dominio del trabajo y coherencia entre las capacidades del personal y las exigencias institucionales. En particular, los factores mejor valorados fueron habilidades y actitud (4,5), lo que refleja

disposición positiva, competencias funcionales sólidas y compromiso con el servicio. Sin embargo, aunque el desempeño global es favorable, se identifican dos aspectos sensibles: la satisfacción (4,2) y el compromiso (4,3), que si bien se mantienen en un rango alto, representan los puntajes más bajos dentro de la dimensión, sugiriendo posibles riesgos futuros si no se fortalecen estrategias de bienestar, reconocimiento y seguimiento. En conjunto, estos hallazgos muestran una organización con un rendimiento consolidado, pero con necesidad de intervenir preventivamente los factores emocionales y de permanencia laboral para evitar disminuciones progresivas en el desempeño.

En síntesis, los resultados muestran un desempeño laboral alto, pero cabe aclarar que eso es según la percepción del personal, por eso es necesario interpretar estos hallazgos desde una perspectiva diferente. El desempeño laboral, de acuerdo con los modelos teóricos revisados, no puede explicarse únicamente a partir de la motivación. Esta investigación se centra principalmente en evaluar la motivación como variable asociada al desempeño, pero no explica otros factores estructurales y organizacionales que también intervienen en el rendimiento, tales como el liderazgo, el clima laboral, la carga de trabajo. Por ello, aun cuando los puntajes reportados reflejan una percepción positiva del desempeño, esto no puede afirmar de manera concluyente que el desempeño real sea alto, ni explicar totalmente las problemáticas institucionales descritas en el planteamiento inicial. En consecuencia, la motivación representa una fortaleza importante, pero insuficiente por sí sola para comprender el desempeño laboral en toda su complejidad.

6.4. OBJETIVO 3. Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga.

En este objetivo analiza la relación existente entre los niveles de motivación y el desempeño laboral del personal del Hospital Divino Niño. Se busca evidenciar si existe una relación entre ambas variables, lo cual sustenta la hipótesis planteada en la investigación.

6.4.1. Análisis de fiabilidad y validez

Tabla 20. Estadística de fiabilidad de desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,964	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Estadística de fiabilidad de motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,970	8

Fuente: Elaboración propia

Las tablas 20 y 21 muestran índices de fiabilidad altos, lo que sugiere que estos coeficientes por encima de 0,90 son confiables y también tienen un alto grado de homogeneidad. Esto brinda una mayor confianza en los resultados del estudio, demostrando que realmente hay una forma estable y precisa del instrumento sobre las percepciones del desempeño laboral y la motivación de los participantes.

Tabla 22. Análisis factorial desempeño laboral

	Componente 1
Capacidad de análisis	0,917
Habilidades	0,875
Actitud	0,936
Satisfacción	0,856
Resolución de problemas	0,963
Compromiso	0,888
Trabajo en equipo	0,787

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Análisis factorial motivación

	Componente
	1
Promoción	0,927
Salario	0,892
Contenido del trabajo y grupo de trabajo	0,901
Supervisión	0,938
Reconocimiento	0,903
Poder	0,924
Logro	0,956
Autorrealización	0,777
Afiliación	0,960

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 en el análisis factorial del desempeño laboral muestra que las variables incluidas tienen una fuerte relación con el desempeño laboral, esto evidencia que si se está midiendo el mismo aspecto de manera general. En la tabla 23 se puede observar el mismo patrón, las variables incluidas están relacionadas con la motivación.

Tanto en el desempeño laboral como en la motivación se puede reconocer que los resultados indican que las variables seleccionadas fueron adecuadas y consistentes, debido que superan el valor mínimo recomendado para este tipo de análisis. Lo que confirma que el cuestionario utilizado en el estudio es confiable y sus resultados reflejan de manera clara la realidad de los participantes.

Para comprobar la validez del modelo se realizó se calculó el coeficiente de determinación, obteniéndose un $R^2 = 0,059$, lo cual indica que el modelo se encuentra ajustado y responde a los objetivos planteados en la investigación; sin embargo, este valor evidencia que la variable independiente explica solo un porcentaje reducido de la variabilidad de la variable dependiente. En consecuencia, aunque la relación pueda resultar estadísticamente significativa, solo se busca la relación de esta variable no se está buscando todos los aspectos que influyen el desempeño.

6.4.2. Relación de desempeño laboral y motivación.

Tabla 24. Relación del desempeño laboral y motivación

Variables	Desempeño laboral
Independientes	
Motivación Intrínseca	-0,099(0,186)
Motivación extrínseca	0,229(0,181)
Motivación en general	0,131(0,046)***
R cuadrado	0,059
F	4,540

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la regresión lineal que se pueden observar en la Tabla 24 muestran que la motivación intrínseca obtuvo un coeficiente negativo (-0,099) y no significativo. Por el contrario, la motivación extrínseca obtuvo un coeficiente positivo (0,229), aunque tampoco significativo, indicando que por sí sola no alcanza a generar un buen desempeño. El resultado más importante está en la motivación general, presentando un coeficiente positivo (0,131) y altamente significativo. Esto indica que, cuando se integran las motivaciones intrínseca y extrínseca, sí existe una relación significativa con el desempeño laboral. Es decir que la motivación influye de manera positiva cuando se combinan tanto los factores internos como los externos.

En cuanto al poder explicativo del modelo, el coeficiente de determinación obtenido ($R^2 = 0,059$) indica que la motivación explica el 5,9% del comportamiento del desempeño laboral. Desde la perspectiva metodológica de Jacob Cohen (1988), el R^2 representa la proporción de varianza explicada por la variable independiente y constituye una medida del tamaño del efecto en modelos de regresión. Para una interpretación más precisa, el autor propone transformar el R^2 en el estadístico f^2 , el cual permite clasificar la magnitud del efecto como pequeño, mediano o grande. Al aplicar esta transformación en el presente estudio ($f^2 \approx 0,063$), el resultado corresponde a un tamaño del efecto pequeño, según los criterios establecidos por Cohen.

Este resultado no invalida la relación positiva encontrada entre motivación y desempeño, sino que indica que la capacidad explicativa del modelo es limitada cuando se analiza únicamente la motivación como variable predictora. El desempeño laboral es un fenómeno complejo y multifactorial, influenciado también por factores como las competencias técnicas, el liderazgo, el clima organizacional, las condiciones contractuales y los recursos institucionales.

En consecuencia, aunque el estudio confirma que la motivación sí influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga, también sugiere que para lograr mejoras más sustanciales es necesario intervenir de manera integral otros determinantes organizacionales. Esto abre la posibilidad de ampliar el modelo en futuras investigaciones, incorporando variables adicionales que incrementen su poder explicativo y permitan una comprensión más completa del fenómeno.

6.5. OBJETIVO 4. Plan de mejoramiento y fortalecimiento para la E.S.E Hospital Divino Niño

En este objetivo se busca integrar los resultados previos para formular estrategias dirigidas a fortalecer la motivación laboral y optimizar el desempeño del talento humano en el Hospital Divino Niño.

Para la formulación del plan de mejoramiento no se priorizaron únicamente los factores que presentaron los puntajes más bajos en motivación, sino aquellos que, de acuerdo con los resultados se pudo evidenciar una mayor relación e impacto sobre el desempeño laboral. Por tanto, el plan se construyó desde un enfoque estratégico, centrado en intervenir los factores motivacionales críticos que influyen directamente en el desempeño, más que en atender de manera aislada las dimensiones con menor promedio.

FACTOR DE MOTIVACION	PRIORIDAD	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCIONES	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADOR DE IMPACTO	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
AUTOREALIZACION	ALTA	fortalecer las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal para los trabajadores del E.S.E	1. Diseñar Planes de Formación Continua: Implementar programas de capacitación (alineados con la política de talento humano) que respondan a las necesidades del cargo y a las aspiraciones de crecimiento personal (ej. talleres de humanización del servicio, liderazgo, nuevas tecnologías en salud).	• N° de capacitaciones ejecutadas / N° de capacitaciones programadas en el Plan Anual. • % de asistencia del personal convocado a las formaciones. • Calificación promedio de satisfacción de los asistentes con la capacitación (escala 1-5).	• % de incremento en el puntaje promedio del factor "Autorrealización" en la próxima medición (Línea base: 3.2). • % de reducción en PQR (Peticiónes, Quejas, Reclamos) asociadas al trato del personal (impacto de la capacitación en humanización). • % de incremento en la variable general "Desempeño Laboral" (Línea base: 4.4).	Fase 1 (Diagnóstico y Planeación): 2 meses Fase 2 (Ejecución): 9 meses, fase 3 (evaluación) 1 mes	talento humano	\$10.000.000 anuales

			2. Implementación de Círculos de Calidad: Crear equipos multidisciplinarios voluntarios para proponer e implementar mejoras en los procesos del hospital (alineado con la política de calidad). Esto fomenta la autonomía y la contribución personal.	• N° de Círculos de Calidad conformados y activos. • N° de propuestas de mejora documentadas y presentadas a la Oficina de Calidad. • Tasa de aprobación de propuestas (% de propuestas aprobadas para implementación)	• % de incremento en los factores "Autorrealización" (impacto en autonomía) y "Reconocimiento" (impacto en contribución). • % de incremento en los indicadores de "Contenido del trabajo y grupo de trabajo" (Línea base: 3.7). • Indicadores de proceso (ej. % de reducción de tiempos de espera, % de optimización de uso de	• Fase 1 (Lanzamiento): 1 mes • Fase 2 (Operación): Continua (Equipos se reúnen mensual o quincenalmente). • Fase 3 (Evaluación y Reconocimiento): Semestral	oficina de planeación y calidad	\$2.000.000 a \$4.000.000 anuales
--	--	--	--	--	--	---	--	--

					insumos) derivados de las mejoras implementa das.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

RECONOCIMIENTO	ALTA	Implementar un sistema de reconocimiento donde se le de valor a las personas por su desempeño y contribucion individual	1. Programa de Reconocimiento Institucional: Establecer un reconocimiento público (trimestral o semestral) para los colaboradores que destaquen por su compromiso con los valores institucionales (ej. "Premio a la Humanización").	• N° de ceremonias de reconocimiento realizadas / N° de ceremonias programadas. • N° de colaboradores reconocidos formalmente por periodo. • Tasa de participación del personal en las nominaciones (si aplica). • % de colaboradores que identifican y conocen el programa de reconocimiento.	• % de incremento en el puntaje promedio del factor "Reconocimiento" en la próxima medición (Línea base: 3.4). • % de incremento en la "Motivación Global" del personal (Línea base: 3.5). • % de reducción en la tasa de rotación voluntaria, especialmente en el personal temporal	• Fase 1 (Diseño): 2 meses • Fase 2 (Lanzamiento): 1 mes • Fase 3 (Ejecución y Ciclo): Continua.	talento humano	\$4.000.000 a \$5.000.000 anuales
-----------------------	------	---	---	--	--	--	----------------	-----------------------------------

			2. Capacitación en Retroalimentación Efectiva: Formar a los supervisores para que brinden retroalimentación constructiva y reconocimiento oportuno (no solo monetario) al personal a su cargo	• N° de supervisores capacitados / N° total de supervisores y coordinadores. • Calificación promedio de la prueba de conocimiento post-capacitación (evalúa la asimilación de la técnica de retroalimentación). • % de líderes que generan su propio "Plan de Acción de Coaching" después de la formación.	• % de incremento en los puntajes de los factores "Reconocimiento" y "Supervisión" en la próxima medición (Línea base Reconocimiento: 3.4; Supervisión: 3.5). • % de incremento de colaboradores que reportan haber recibido retroalimentación constructiva de su líder en el último mes. • % de reducción en las quejas internas	Fase 1 (Diseño): 1 mes • Fase 2 (Ejecución): 3 meses • Fase 3 (Refuerzo): Continua	talento humano	\$ 6.000.000
--	--	--	--	--	---	---	----------------	-------------------------

						reportadas sobre el estilo de liderazgo			
PROMOCION	MEDIA	establecer rutas de carreras claras y transparentes que fomenten la movilidad interna y la retencion del talento que haya dentro de la empresa	1. Diseño de Mapas de Carrera: Definir y socializar los perfiles de cargo, competencias requeridas y los posibles ascensos o movimientos horizontales dentro de la estructura	N° de mapas de carrera diseñados y aprobados por la Gerencia / N° total de áreas críticas. • % de socialización: Porcentaje de personal que confirma haber entendido las rutas de carrera (medido a través de encuestas cortas).	% de incremento en el puntaje promedio del factor "Promoción" en la próxima medición (Línea base: 3.5). • Tasa de Rotación Voluntaria en personal clave. • Reducción en la brecha de percepción	Fase 1 (Levantamiento y Diseño): 3 meses . • Fase 2 (Validación y Aprobación): 1 mes • Fase 3 (Socialización): 2 meses	talento humano	\$ 1.000.000	

			organizacio nal.	• N° de planes individuales de desarrollo diseñados con base en los mapas de carrera.	de promoción entre personal Fijo (4.4) y Temporal (3.4)			
			2.Política de Convocatorias Internas: Priorizar al personal temporal e interno en los procesos de selección para vacantes fijas, basado en el mérito y la evaluación del desempeño.	Tasa de Promoción Interna (N° de vacantes cubiertas con personal interno / N° total de vacantes elegibles). • N° de convocatorias internas realizadas por periodo. • % de cumplimiento de los plazos de la convocatoria	% de incremento en el puntaje promedio del factor "Promoción" en la próxima medición (Especialmente en el personal temporal, cuya línea base es 3.4). • Tasa de Retención	Fase 1 (Diseño Legal y Procedimiento): fase 2:1 mes • Fase 3 (Aplicación): Continua	gerencia y talento humano	\$ 1.000.000

					(Tiempo promedio entre el anuncio de la vacante y la provisión del cargo).	del personal con contrato temporal al finalizar su vinculación. • Reducción en la necesidad de reclutamiento o externo (ahorro de costos en procesos de selección).			
SUPERVISIÓN	MEDIA	desarrollar competencias de liderazgo y gestion de equipos de supervisores y coordinadores de areas	1. Escuela de Líderes E.S.E.: Crear un programa de formación obligatorio para todo el personal con equipos a cargo, enfocado en liderazgo, comunicaci ón asertiva y gestión del	N° de líderes capacitados / N° total de líderes obligados a participar. • Calificación promedio de la satisfacción de los líderes con el programa (ej. escala 1-5). • % de líderes que aprueban la evaluación final del curso (demostrando comprensión de	% de incremento en el puntaje promedio del factor "Supervisión" en la próxima medición (Línea base: 3.5). • % de incremento en el factor "Relaciones Interpersonale s" del personal operativo.	Fase 1 (Diseño de la Metodolog ía): 1 mes • Fase 2 (Socializa ción y Piloto): 1 mes • Fase 3 (Impleme ntación): Continua	subgerenci a administrati va	\$ 8.000.000	

			bienestar laboral.	los principios de liderazgo).	• Tasa de Resolución de Conflictos intralaborales (medida antes y después de la implementación).			
			2. Estandarización de Reuniones de Seguimiento: Implementar reuniones de equipo (grupales e individuales) con una frecuencia definida (ej. mensual) para revisar el bienestar, la carga laboral y los objetivos, no solo para	% de cumplimiento de las reuniones de seguimiento programadas por los líderes. • N° de agendas de reunión que incluyen temas de "Bienestar y Carga Laboral". • % de líderes que utilizan un formato estandarizado para documentar los	% de incremento en los puntajes del factor "Supervisión" y "Condiciones de Trabajo". • % de reducción en la percepción de Sobrecarga Laboral reportada	Fase 1 (Diseño Curricular) : 2 meses • Fase 2 (Ejecución): 6 meses • Fase 3 (Mentoring): Continua	talento humano	\$ 500.000

			dar instrucciones	acuerdos de las reuniones.	en las encuestas internas. • N° de acuerdos o compromiso s derivados de las reuniones que fueron implementa dos por la E.S.E.			
--	--	--	----------------------	-------------------------------	---	--	--	--

En conclusión, se pudo consolidar los hallazgos obtenidos a partir del análisis de la motivación y el desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga, donde se puede evidenciar que la motivación se ubica en un nivel moderado y que el desempeño es percibido como alto según la percepción de los colaboradores. Asimismo, los resultados confirmaron una relación positiva entre ambas variables, lo cual sustenta el planteamiento central de la investigación y demuestra que fortalecer factores motivacionales estratégicos puede contribuir al sostenimiento del desempeño laboral. Finalmente, con base en esta evidencia, se estructuró un plan de mejoramiento orientado no solo a intervenir los factores con menor promedio, sino especialmente aquellos que muestran mayor impacto sobre el desempeño, estableciendo acciones, responsables, tiempos e indicadores que permiten proyectar una implementación viable y alineada con las necesidades institucionales.

7. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la manera en que afecta la motivación laboral en el desempeño del personal del Hospital Divino Niño, evidenciando una relación entre ambas variables. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos muestran que la motivación es un factor explicativo del comportamiento laboral y del nivel de cumplimiento de funciones.

En relación con el diagnóstico de la motivación, se identificó que los factores internos como el sentido de responsabilidad y el compromiso profesional presentan niveles favorables, lo cual refleja una disposición positiva del talento humano hacia su labor asistencial. No obstante, los factores externos particularmente reconocimiento institucional, incentivos y oportunidades de desarrollo evidencian aspectos susceptibles de mejora. Este hallazgo permite inferir que la motivación existente se sostiene principalmente en la vocación y compromiso individual, más que en estímulos organizacionales estructurados, lo cual puede afectar su permanencia en el tiempo si no se adoptan medidas institucionales.

Por otro lado, se pudo evaluar el desempeño laboral del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño de Guadalajara de Buga donde el promedio fue en general alto, es importante que fue medido a partir de la percepción del personal mediante un instrumento autoreportado, lo cual puede generar sesgos como la deseabilidad social y restringe la posibilidad de interpretar el desempeño como una medida completamente objetiva pero se debe prestar atención a factores tales como la estabilidad laboral y la comunicación ya que si esos promedios bajan pueden influir fuertemente en la motivación de los colaboradores.

El análisis de la relación entre motivación y desempeño permitió comprobar que los colaboradores con mayores niveles motivacionales presentan mejores indicadores de rendimiento. Esta correspondencia empírica valida la hipótesis planteada y reafirma el sustento teórico del estudio, demostrando que la motivación actúa como variable predictora del desempeño en el contexto hospitalario.

Se logró diseñar un plan de mejoramiento y fortalecimiento para los empleados de la E.S.E. Hospital Divino de Guadalajara de Buga partiendo del análisis de la influencia de la motivación sobre el desempeño laboral, creando acciones para los factores que obtuvieron promedios bajos buscando una mejora significativa.

Asimismo, se realizó la regresión lineal confirmando una correlación positiva entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Divino Niño, respaldando la investigación realizada y diseñando un plan de mejoramiento y fortalecimiento realizado una propuesta viable, tomando en cuenta aspectos importantes para mejorar el desempeño del colaborador y la mejora continua.

Aunque fue un complicado la realización del trabajo debido a la demora en la revisión del instrumento y posterior envío del mismo para la recolección de la información por parte de la E.S.E. Hospital Divino Niño, lo cual atrasó la realización de la investigación. Además, esta investigación solo es aplicable para esta entidad, no es para generalizarla para todas las empresas de salud.

En términos estratégicos, los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en el Hospital Divino Niño mediante acciones orientadas al reconocimiento, bienestar y desarrollo profesional. Desde una perspectiva crítica, se concluye que la sostenibilidad institucional no depende exclusivamente de infraestructura o recursos financieros, sino del fortalecimiento sistemático del capital humano como eje del rendimiento organizacional. En consecuencia, la implementación de estrategias motivacionales no debe entenderse como una medida aislada, sino como una política estructural orientada al mejoramiento continuo del desempeño y la calidad del servicio.

8. RECOMENDACIONES

- Realizar de forma gradual el plan de acción propuesto, poniendo como prioridad las estrategias de autorrealización y reconocimiento, ya que son estas aquellas que cuentan con un menor nivel de motivación identificados en la investigación.
- Realizar o fortalecer los programas de capacitación y desarrollo del hospital, creando oportunidades de aprendizajes continuos, donde los trabajadores se sientan con importancia dentro de la organización
- Establecer mecanismos permanentes de reconocimiento, tanto formales como informales, que destaquen el buen desempeño y el compromiso del personal, sin que necesariamente impliquen incentivos económicos.
- Capacitar a los líderes y coordinadores de área en habilidades de liderazgo motivador y comunicación empática, con el fin de mejorar la relación jefe–colaborador y reducir la desmotivación laboral.
- Promover acciones de bienestar y manejo del desgaste laboral, especialmente dirigidas al personal asistencial y de enfermería, considerando las altas demandas físicas y emocionales propias del servicio de salud.
- Garantizar la inclusión del personal con contrato temporal en las actividades institucionales, capacitaciones y procesos de reconocimiento, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso con el hospital.
- Realizar evaluaciones periódicas de motivación y desempeño laboral, que permitan monitorear el impacto del plan de acción y realizar ajustes oportunos según las necesidades del personal y de la institución

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Collazos, A., & Sánchez Rincón, D. (30 de junio de 2022). Implicaciones de la falta de motivación del empleado público en su desempeño. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 127-142. doi:<https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.8>}.
- Alvarez et al. (2021). Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del hospital Universitario de Sincelejo – Sucre. Cultura organizacional y el desempeño laboral. CECAR.
- Araujo, Marcela (2018). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería del Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega Abancay, 2018. Universidad Cesar Vallejo, escuela de posgrado.
- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf.
- Ayyagari, R., & Grover, V. (2023). The digital exhaustion epidemic: A meta-analysis of technostress and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 203-225. <https://doi.org/10.1037/apl0000987>
- Bedoya Flórez, J., Garzón Acuña, J., & Mendoza Gutiérrez, J. C. (2022). La motivación del talento humano una estrategia empresarial para aumentar la productividad en las organizaciones colombianas.
- Bello Toribio, J. V., & Bustamante Maslucan, Y. (2019). ¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral?
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. y Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-575. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Cabanillas Suasnabar, P. F. (2025). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de Costamar Travel Cruise & Tour SAC Miraflores-Lima, 2024.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. y Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass, San Francisco.

- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cuello, Rossmery & Fructus, Rosita & David, Junior. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Revista de Investigación Valor Agregado. 7. 54-60. 10.17162/riva.v7i1.1417.
- Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones.
- Franco y Lambis (2016). Incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la empresa COMPAS SA. Universidad de Cartagena.
- Gamarra, J.; Urpeque, M. (2024). Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores Administrativos En Un Hospital De Chiclayo, 2024. Facultad De Ciencias Empresariales. Escuela Profesional De Administración Pública
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC.
- González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2020). Expanding the boundaries of performance: Contextual dimensions for the new workplace. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(4), 551-565. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1718675>
- Guillén, J. C. (2015). Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud. Contaduría y administración, 60(1), 31-51.
- Kopetz, C. (2020). "The role of energy in motivation: A new perspective on goal-directed behavior." Journal of Motivation Science.
- Linares, Jacqueline (2017). Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017. Universidad Cesar Vallejo, escuela de posgrado.
- Maldonado & Quevedo (2011). Motivación Laboral. Investigación Universidad de la Sabana.
- Manrique, G. D. O., Saldaña, C. M. A., Correa, S. R., Salazar, H. O., Manrique, J. I. T., Calderón, R. A. E., & Rivera, A. E. R. (2021). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia subregional Alto Amazonas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(5), 6790-6808.

- Martínez, R., & Tello, D. (2022). Motivación y satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa PTS SA de la Unidad Minera Alpayana, 2021 (Doctoral dissertation, Tesis pregrado, Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11578/2/IV_PG_MR_HGO_TE_Martinez_Tello_2022.pdf.
- Mejillón, A. (2017). Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto de Seguridad Social. (Tesis de Pregrado). Universidad Península de Santa Elena.
- Muñoz, D. B. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 11.
- Nolberto, M. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017. Tesis de Licenciatura, Universidad de Huánuco, Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas, Huánuco.
- Ochoa, K. (2014). Motivación y productividad laboral. (Tesis en Licenciatura en Psicología. Industrial/Organizacional). Universidad Rafael Landívar.
- Oyague Huamán, D. Y. (2018). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Salud San Luis, 2018.
- Ozili, P. K. (2023). The acceptable R-square in empirical modelling for social science research (MPRA Paper No. 115769). Munich Personal RePEc Archive.
- Pérez Perea, L., Soler Cárdenas, S. F., & Díaz Hernández, L. (2009). Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*, 23(2), 0-0.
- Ragu-Nathan, T. S., & Monideepa, T. (2021). Digital-work balance: A comprehensive model of technology wellbeing in organizations. *Information Systems Research*, 32(1), 334-358. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0956>
- Reynaga, Yolanda (2015). Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital hugo pesce pescetto de andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas.
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192

- Rodriguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (12 de Noviembre de 2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. Revista Espacios, 41(43). doi:10.48082/espacios-a20v41n43p05
- Rodríguez Bello, M. E. (2024). La importancia de la motivación en la optimización del desempeño laboral y la productividad a través de estrategias de gestión del talento humano. Revisión sistemática.
- Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2022). Digital wellbeing and work performance: A technostress mitigation framework. MIS Quarterly, 46(2), 478-504. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/15744>
- Toro, F. (2002). Desempeño y productividad. CINCEL Ltda. Medellín, Colombia.
- Turienzo, R. (2016). El pequeño libro de la motivación.
- Vasquez, M.; Casa, B. (2025). Factores Motivacionales Y Rendimiento Laboral Del Personal Administrativo En El Hospital regional De Pucallpa, 2023. Facultad De Ciencias Económicas Administrativas Y Contables Escuela Profesional De Administración. Universidad Nacional De Ucayali
- Velasquez Mendoza, V. S. (2022). Relación de la motivación laboral con el desempeño laboral de los colaboradores del área de administración en una institución del estado, sede Callao–2021.

ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL E.S.E. HOSPITAL DIVINO NIÑO

Por favor, responda las siguientes preguntas con sinceridad. Este cuestionario forma parte de un estudio académico para un trabajo de grado, cuyo objetivo es analizar y mejorar el ambiente laboral y el desempeño en la institución. Su opinión es fundamental, y la información será tratada de manera confidencial

* Indica que la pregunta es obligatoria

Indique su cargo: *

- ☐ Médico
- ☐ Enfermera (o)
- ☐ Administrativo
- ☐ Otro

Años de experiencia en el hospital *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 4 y 7 años
- ☐ Más de 7 años

Turno de trabajo *

- ☐ Diurno
- ☐ Nocturno
- ☐ Rotativo

Tipo de contrato *

- ☐ Fijo
- ☐ Temporal
- ☐ De servicios

Edad *

- ☐ Entre 18 y 28
- ☐ Entre 29 y 38
- ☐ Entre 39 y 48
- ☐ Entre 49 y 59
- ☐ 60 y más

Conteste las preguntas según la escala de respuestas

- 1=Totalmente en desacuerdo
- 2=Desacuerdo
- 3=Indiferente
- 4=De acuerdo
- 5=Totalmente de acuerdo

MOTIVACION LABORAL *

	1	2	3	4	5
1. Es importante para mí crear relaciones de amistad con mis compañeros y jefes	☐	☐	☐	☐	☐
2. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
3. Aquí celebramos eventos especiales	☐	☐	☐	☐	☐
4. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	☐	☐	☐	☐	☐
5. Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la Empresa	☐	☐	☐	☐	☐
6. El ambiente de trabajo es psicológico y emocionalmente saludable	☐	☐	☐	☐	☐
7. Creo que un buen ambiente laboral entre compañeros genera mayores resultados al hospital	☐	☐	☐	☐	☐

8. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	☐	☐	☐	☐	☐
9. Creo que he elegido mal mi profesión.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Creo que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas	☐	☐	☐	☐	☐
11. Deseo otro empleo en otro lugar	☐	☐	☐	☐	☐
12. Me gusta recibir retroalimentación de mi trabajo por parte de mis jefes	☐	☐	☐	☐	☐
13. Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden	☐	☐	☐	☐	☐
14. La compañía me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	☐	☐	☐	☐	☐
15. Siento que contribuyo con mis resultados al logro de los objetivos de la compañía	☐	☐	☐	☐	☐
16. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción	☐	☐	☐	☐	☐
17. Para usted es importante que a su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene	☐	☐	☐	☐	☐
18. La empresa me da la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de forma adecuada	☐	☐	☐	☐	☐

19. Considero que la compañía reconozca mi desempeño en el trabajo que realizo	☐	☐	☐	☐	☐
20. En mi compañía tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	☐	☐	☐	☐	☐
21. Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional	☐	☐	☐	☐	☐
22. Soy reconocido por mis compañeros de trabajo por la labor que realizo	☐	☐	☐	☐	☐
23. Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho	☐	☐	☐	☐	☐
24. Los jefes comunican de manera clara sus expectativas	☐	☐	☐	☐	☐
25. Soy escuchado y tenido en cuenta por mi jefe	☐	☐	☐	☐	☐
26. Los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos	☐	☐	☐	☐	☐
27. Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas	☐	☐	☐	☐	☐
28. Me siento apoyado por mi jefe en el desarrollo de mis funciones	☐	☐	☐	☐	☐
29. Siento que estoy recibiendo un pago justo de acuerdo a las funciones que realizo	☐	☐	☐	☐	☐

30. Puedo tomar mi tiempo libre de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal	☐	☐	☐	☐	☐
31. Creo que mi trabajo actual es interesante	☐	☐	☐	☐	☐
32. Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño	☐	☐	☐	☐	☐
33. Para mí es mejor trabajar en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
34. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	☐	☐	☐	☐	☐
35. En mi compañía ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	☐	☐	☐	☐	☐
36. La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	☐	☐	☐	☐	☐

DESEMPEÑO LABORAL *

	1	2	3	4	5
1.Sé exactamente cuáles son mis funciones en el trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
2.Sigo las normas y reglas establecidas en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Puedo tomar decisiones dentro de mi puesto de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
4.Conozco bien las actividades y procesos de mi área.	☐	☐	☐	☐	☐
5.Puedo analizar y entender problemas en el trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
6.Comparto ideas y sugerencias para mejorar el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Tengo las habilidades necesarias para hacer bien mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
8.Hago mi trabajo de manera eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐
9.Escucho y acepto las recomendaciones de mi jefe	☐	☐	☐	☐	☐
10.Sigo las instrucciones de mi jefe con responsabilidad	☐	☐	☐	☐	☐
11.Mantengo una actitud positiva en el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

12. Evito conflictos y me llevo bien con mis compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Me siento satisfecho con las tareas que realizo	☐	☐	☐	☐	☐
14. Estoy conforme con las responsabilidades de mi puesto	☐	☐	☐	☐	☐
15. Estoy contento con mi salario.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Puedo encontrar soluciones a los problemas que surgen en el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Resuelvo conflictos de manera rápida y efectiva.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Tengo una buena relación con mis jefes y compañeros	☐	☐	☐	☐	☐
19. Pienso en estrategias para solucionar problemas en el trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
20. Me siento identificado con la empresa y sus valores.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Estoy dispuesto a quedarme más tiempo cuando sea necesario para cumplir con mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Apoyo nuevas actividades para mejorar el trabajo y optimizar el tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐

23.No tengo
dificultades para
trabajar en equipo

☐☐☐☐☐

24.Muestro
liderazgo en mis
actividades.

☐☐☐☐☐

25.Propongo
estrategias para
alcanzar los
objetivos más
rápido.

☐☐☐☐☐

26.Trabajo mejor
cuando colaboro
con mis
compañeros.

☐☐☐☐☐